

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК _____

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д. е. н., проф. Дергачова В.В.

«_09_» грудня ____ 2018 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

**на тему «Формування корпоративної культури як фактор підвищення
конкурентоспроможності підприємства»**

Виконав: студент 6-го курсу, групи УВ-71мп
КОНСТАНТИНОВ В.В.

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту,
к. е. н., ЧУПРИНА М.О.

Рецензент: В.о. зав. кафедри теоретичної та
прикладної економіки
к. е. н., доц. Шевчук О.А.

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»**

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д. е. н., проф. Дергачова В.В.

07 листопада 2017 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

КОНСТАНТИНОВУ ВЛАДИСЛАВУ ВОЛОДИМИРОВИЧУ

1. Тема дисертації «Формування корпоративної культури як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства»

науковий керівник дисертації Чупріна М.О., к. е. н., доцент.

затверджені наказом по університету від 12 вересня 2018 року № 3506-с.

2. Строк подання студентом дисертації 30 листопада 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: процес формування та розвитку корпоративної культури

4. Предмет дослідження: моделі, методи та функції корпоративної культури в системі управління інноваційним розвитком підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та функції корпоративної культури підприємства;
- визначити вітчизняні та зарубіжні моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки;
- узагальнити роль корпоративної культури в системі управління інноваційною діяльністю.

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах;
- зробити аналіз корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДИНГ»;
- оцінити ефективність існуючої корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДИНГ» і виявлення необхідності її вдосконалення.

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати стратегічні пропозиції щодо управління стійким розвитком запропонувати організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури ТОВ «ІК «Нафтогазові технології»;
- планування кошторису витрат на основні заходи по вдосконаленню корпоративної культури;
- провести оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів управління розвитком корпоративної культури.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Організаційно-економічні заходи формування корпоративної культури підприємства.
2. Проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах.
3. Аналіз корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДИНГ».
4. Оцінка ефективності існуючої корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДИНГ».
5. Запропоновані заходи щодо покращення корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДИНГ».
6. Кошторису витрат на основні заходи по вдосконаленню корпоративної культури.
7. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів управління розвитком корпоративної культури.
8. Забезпечення умов праці як одне із завдань корпоративної культури.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Константинов В.В. Теоретичні та прикладні аспекти формування корпоративної культури на підприємствах в умовах сучасного бізнесу / Константинов В.В., Чупріна М.А. // Сучасні підходи до управління підприємством, Зб. Тез доповідей.: НТУУ «КПІ», – Вип. 9. Київ, 2018 р.
2. Константинов В.В. Корпоративна культура в моделях корпоративного управління/ Константинов В.В., Малик І.П. // Причорноморський науково-дослідницький інститут економіки та інновацій, науково-практичний журнал, – Випуск 8. Одеса, 2018. – ISSN 2307-8

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2017- 01.01.2018	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування корпоративної культури підприємства	02.01.2018- 15.02.2018	
3.	Визначення проблем формування корпоративної культури на українських підприємствах	15.02.2018- 01.03.2018	
4.	Аналіз корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДИНГ»	12.03.2018- 01.04.2018	
5.	Оцінка ефективності існуючої корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДИНГ» і виявлення необхідності її вдосконалення	01.04.2018- 01.05.2018	
6.	Розроблення організаційно-економічних заходів щодо покращення корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДИНГ» Планування кошторису витрат на основні заходи по вдосконаленню корпоративної культури	05.05.2018- 01.10.2018	
7.	Економічне обґрунтування доцільності реалізації рекомендованих заходів щодо забезпечення розвитку корпоративної культури	02.10.2018- 01.11.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	02.11.2018- 01.12.2018	

Студент _____ Константинов В.В.

Науковий керівник дисертації _____ Чупріна М.А.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг роботи. Магістерська дисертація освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» на тему «Формування корпоративної культури як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства» містить 117 сторінок, 20 таблиць, 17 рисунків, 6 формул, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що діяльність підприємства вимагає міцного підґрунтя в матеріальних, фінансових і людських ресурсах. Однак, без чітко налагодженої корпоративної культури, організація не зможе досягти успіху на ринку та конкурентоздатності своєї інноваційної продукції, інноваційні процеси не розвиватимуться задовільним чином.

У дипломі розглядаються принципи та методи створення корпоративної культури на сучасних підприємствах, основні компоненти побудови моделі корпоративної культури. Обґрунтовано доцільність впровадження корпоративної культури як стратегічного чинника, що визначає загальну економічну ефективність діяльності компанії.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління розвитком корпоративної культури» (№ ДР 0114U001133). Роль автора полягає в наданні практичних рекомендацій по впровадженню та ефективному розвитку системи корпоративної культури підприємства.

Метою роботи є розроблення та обґрунтування науково-методичних, теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної корпоративної культури на підприємстві.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**: поглибити теоретичні положення щодо формування корпоративної культури на підприємстві та її ролі у досягненні підприємством конкурентоспроможності; проаналізувати основні проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах; зробити діагностику корпоративної культури та оцінити її ефективність; запропонувати організаційно-економічні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури;

Об'єктом дослідження є корпоративна культура підприємства.

Предметом дослідження є моделі, методи та функції корпоративної культури в системі управління інноваційним розвитком підприємства.

У дипломній роботі для аналізу та оцінки корпоративної культури були використані наступні методи: метод по елементній якійсній оцінці; визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді; характеристика корпоративної культури за методом Г. Хофстеде; метод опитування.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- визначено характерні особливості корпоративної культури підприємства, що дозволило оцінити її роль в системі управління інноваційною діяльністю;
- виявлено та узагальнено основні проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах та надано практичні рекомендації щодо їх подолання;
- запропоновано основні організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури;
- удосконалено послідовність прийняття управлінських рішень при реалізації запропонованої моделі реалізації корпоративної культури.

Практична значущість. Розроблені в дипломній роботі освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» рекомендації та пропозиції щодо впровадження та розвитку корпоративної культури на підприємстві були представлені на ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДИНГ», де було визнано можливість практичного застосування запропонованих заходів та пропозицій щодо вдосконалення системи управління корпоративною культурою (акт впровадження №172 від 23.11.2018).

ABSTRACT

The structure and scope of work. Degree work educational qualification of «Master» on «Formation of corporate culture as a factor for increasing the competitiveness of the enterprise» contains 117 pages, 20 tables, 17 figures, 6 formulas 2 applications. The list of link has 60 items.

Relevance research topic is caused due to activities of the enterprise demands a strong foundation in the material, financial and human resources. However, without a well-established corporate culture, the organization will not be able to achieve success in the market and the competitiveness of its innovative products; innovative processes will not develop satisfactorily.

This diploma discusses the principles and methods for creating a corporate culture of innovative enterprises, the main components of constructing a model of corporate culture. Expediency of inclusion of effectiveness of corporate culture as strategic factor that determines the overall economic efficiency of activity of companies is grounded.

Academic programs, plans, themes. Degree work educational qualification of "Master" was performed at the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute" according to the plans of management of research on «Managing the development of corporate culture» (№ DR 0114U001133). The role of the author is to provide practical recommendations for effective implementation and development of the corporate culture of the company.

The aim is to develop and justification methodological, theoretical positions and develop practical recommendations for the development and implementation of an effective corporate culture of the company.

The goal of research led to the need for the following **tasks**:

- to deepen the theoretical principles on corporate culture in the company and its role in promoting enterprise competitiveness;
- analyze the main problems of corporate culture on the Ukrainian enterprises;
- make a diagnosis corporate culture and evaluate its effectiveness;
- propose organizational and economic measures to improve corporate culture.

The **object** of study is the corporate culture of the company. The study examined the models, methods and functions of corporate culture in the management of innovative enterprise development.

In the thesis work to analyze and evaluate corporate culture used the following methods: qualitative evaluation **method** of unit; determine the type of corporate culture classification C. Hendy; characteristics of corporate culture method G. Hofstede; survey methods.

The scientific novelty of the research lies in the following:

- identified characteristics of the corporate culture of enterprise, to provide for its role in the innovation management;
- identified and summarized the main problems of corporate culture in Ukrainian enterprises and practical recommendations for improvement;
- the basic organizational and economic measures to improve corporate culture;
- improved consistency management decisions in the implementation of the proposed model implementation of corporate culture.

Developed in the thesis work of educational qualification of "master" recommendations and suggestions for the implementation and development of corporate culture in the company were presented, which was considered the possibility of practical application of the proposed measures and proposals for improving the system of corporate culture (Act implementation №172 from 23.11.2018).

ЗМІСТ

Вступ.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність та функції корпоративної культури підприємства.....	11
1.2. Вітчизняні та зарубіжні моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки.....	19
1.3. Вплив корпоративної культури на інноваційну діяльність підприємства.....	28
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	37
2.1. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ».....	37
2.2. Аналіз рівня корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ».....	49
2.3. Проблеми управління системою корпоративної культури на підприємстві ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ»	68
Висновки до розділу 2.....	76
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	77
3.1. Організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ».....	77
3.2. Планування кошторису витрат на основні заходи по вдосконаленню корпоративної культури.....	83
3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів управління розвитком корпоративної культури.....	93
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних економічних умовах підприємства функціонують і розвиваються як складний організм, життєвий потенціал якого забезпечує корпоративна культура. Корпоративна культура зумовлює не тільки відмінність між організаціями, а й визначає успіх їх функціонування та виживання в конкурентній боротьбі.

Інноваційна діяльність підприємства також вимагає міцного підґрунтя в матеріальних, фінансових і людських ресурсах, проте, без чітко налагодженої корпоративної культури, організація не зможе досягти успіху на ринку та конкурентоздатності своєї інноваційної продукції, інноваційні процеси не розвиватимуться задовільним чином.

У зазначеному аспекті важливу роль відіграють методи діагностики корпоративної культури, над розробленням яких працювали відомі вчені. Серед найбільш значних результатів цих досліджень необхідно виділити метод клінічного дослідження Е. Шейна, метод діагностики корпоративної культури організації, запропонований К. Камероном та Р. Куїнном, і певною мірою систему показників діагностики і стратегічного управління компанією, запропоновану Д. Нортоном і Р. Капланом та іншими.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління корпоративною культурою підприємства» (№ ДР 0114U001133). Роль автора полягає в наданні практичних рекомендацій по впровадженню та ефективному розвитку системи корпоративної культури підприємства.

Мета роботи полягає у розробленні та обґрунтуванні науково-методичних, теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної корпоративної культури на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- поглибити теоретичні положення щодо формування корпоративної культури на підприємстві та її ролі у досягненні підприємством конкурентоспроможності;
- проаналізувати основні проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах;
- зробити діагностику корпоративної культури та оцінити її ефективність;
- запропонувати організаційно-економічні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури;
- дослідити діючу систему забезпечення охорони праці на підприємстві;

Об’єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження є моделі, методи та функції корпоративної культури в системі управління інноваційним розвитком підприємства.

Методи дослідження. У дипломній роботі для аналізу та оцінки корпоративної культури були використані наступні методи: метод поелементної якісної оцінки; визначення типу корпоративної культури за класифікацією С. Хенді; характеристика корпоративної культури за методом Г. Хофстеде; метод опитування.

Публікації. За результатами дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» опубліковано 3 наукові праці, серед яких:

Статті у фахових виданнях:

Константинов В.В. Теоретичні та прикладні аспекти формування корпоративної культури на підприємствах в умовах сучасного бізнесу / Константинов В.В., Чупріна М.О. // Сучасні підходи до управління підприємством, Зб. Тез доповідей.: НТУУ «КПІ», – Вип. 9. Київ, 2018 р.

Константинов В.В. Корпоративна культура в моделях корпоративного управління/ Константинов В.В., Малик І.П. // Причорноморський науково-дослідницький інститут економіки та інновацій, науково практичний журнал,. – Випуск 8. Одеса, 2018. – С. 123-132. – ISSN 2307-8030

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- визначено характерні особливості корпоративної культури підприємства, що дозволило оцінити її роль в системі управління інноваційною діяльністю;
- виявлено та узагальнено основні проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах та надано практичні рекомендації щодо їх подолання;
- запропоновано основні організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури;
- удосконалено послідовність прийняття управлінських рішень при реалізації запропонованої моделі реалізації корпоративної культури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та функції корпоративної культури підприємства

Актуальність корпоративної культури набуває все більшої значущості в системі управління інноваційним розвитком підприємства в сучасному економічному середовищі (якому притаманні нестабільність, турбулентність, динамічність і, як наслідок, криза), з одного боку, і зростаючому рівні інформатизації суспільства, рівня комунікацій у всіх сферах економіки – з іншого. Фундаментальну роль у цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, для якої характерно домінування інформаційного ресурсу, інтелектуального капіталу та нематеріальних активів.

Розробка та створення сильної корпоративної культури є складним процесом, і не існує єдиної технології досягнення успіху. Один з найбільш важливих аспектів корпоративної культури – це заохочення співробітників до змін. Бізнес-середовище постійно змінюється, і завдання керівництва полягає в тому, щоб забезпечити, адаптацію та розвиток організації, її готовності до здійснення адекватних змін [1, с. 32].

Е. Шейн запропонував вивчати корпоративну культуру компанії з використанням методу клінічного дослідження. При цьому він звертає увагу на той факт, що тільки цей метод дозволяє виявити глибинні уявлення учасників команди про саму себе і власну роль у розвитку компанії [53, с. 9].

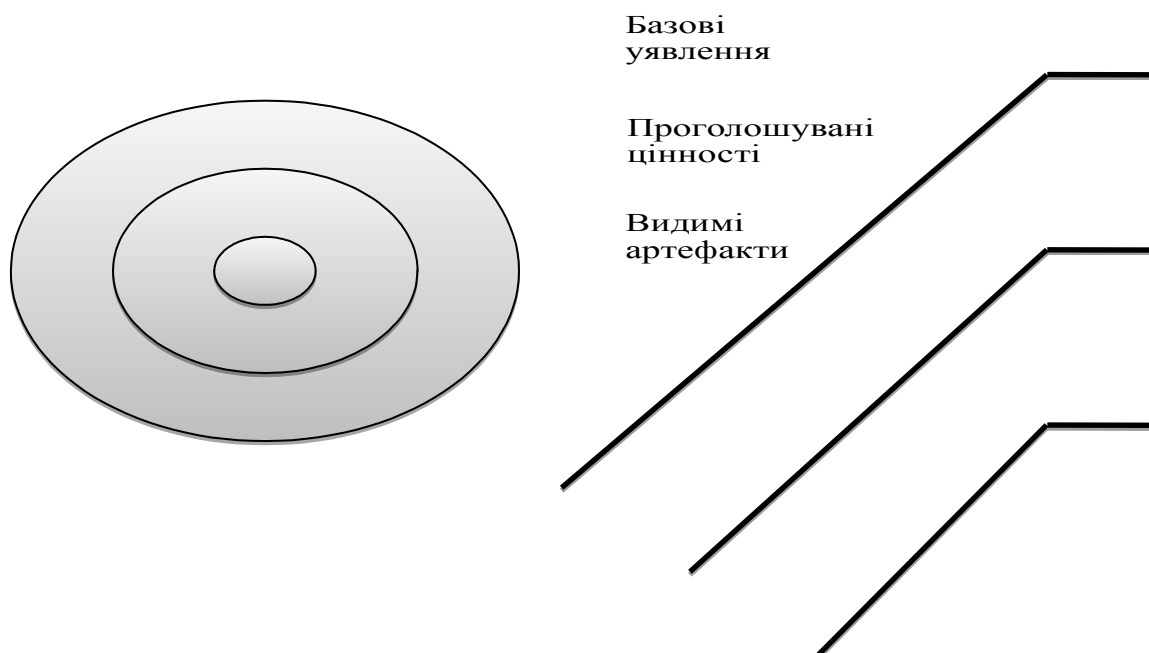


Рис. 1.1. Еталон формування корпоративної культури компанії за моделлю
Е. Шейна

Складено на основі [53]

Наявність і істотність такого взаємозв'язку дозволяє судити про досягнутий рівень корпоративної культури компанії і його відповідності як глибинним уявленням працівників, так і загальній стратегії компанії.

К. Камерон і Р. Куїнн виділяють як параметри оцінки корпоративної культури не тільки комунікативні аспекти психологічного клімату в колективі, але й оцінку працівниками економічної ефективності роботи компанії. Таким чином, автори підійшли до необхідності вимірювати результати працівника виходячи з його задоволеності, ефективності та рівня збереження кадрового складу [21, с. 214].

Функції корпоративної культури:

1. Інформаційна – полягає в передачі соціального досвіду.
2. Пізнавальна – націлена на пізнання і засвоєння принципів культури на стадії адаптації працівника до організації і, таким чином, сприяє його включенню у життя колективу.
3. Нормативна, адже культура встановлює норми прийнятної поведінки в організації.

4. Регулююча, за допомогою якої відбувається порівняння реальної поведінки людини або групи до прийнятої в організації нормами.

5. Ціннісна (змістоутворююча) – культура також впливає на світогляд людини.

6. Комунікативна, так як через цінності, прийняті в організації, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння працівників та їх взаємодія.

7. Охоронна – культура служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій.

8. Інтегруюча – прийняття корпоративної культури формує спільність людей і вони відчують себе частиною єдиної системи.

9. Заміщуюча – сильна культура дозволяє знизити потік формальних наказів і розпоряджень.

10. Мотиваційна – прийняття культури зазвичай створює додаткові можливості для людини і навпаки.

11. Освітня і розвиваюча – оволодіння культурою створює додаткові знання і позитивно впливає на її діяльність.

12. Управління якістю – з плином часу в культурі залишаються найбільш ефективні складові, а всі негативні зникають.

13. Формування іміджу фірми – клієнти, відвідувачі та інші контрагенти не знайомі з офіційними документами, вони бачать зовнішню сторону фірми і це створює її образ [4, с. 452].



Рис. 1.2. Структура корпоративної культури підприємства

Складено на основі [2]

Корпоративна культура підприємства має тісний зв'язок з управлінням кадрами. Кожна функція управління (підбір, мотивація і оцінка роботи кадрів, формування груп) пов'язана із завданням корпоративної культури – надавати працівнику важливу саме для нього, актуальну, повну та прозору інформацію, яка стосується чинних та запланованих починань (заходів) підприємства, його місії та стратегій.

Функціонування корпоративної культури на різних стадіях життєдіяльності підприємства [17, с. 412]:

Підбір кадрів. Претенденти (особливо досвідчені) стороннім поглядом відразу здатні оцінити умови та атмосферу праці на підприємстві: рівень організації праці, ставлення керівництва до «маленької людини» і навпаки. Уже з першої співбесіди можна зробити багато висновків про визначеність (чи невизначеність) функцій на певній посаді; про межі відповідальності та повноважень; про наявність (чи відсутність) норм праці та ін.

Мотивація та оцінка працівників. По-перше, праця кожного повинна завершуватися справедливою винагородою. По-друге, кожен працівник очікує, що додатково його оцінять і в інший спосіб: будуть сприймати його індивідуальність, розуміти тимчасові проблеми (у т.ч. сімейні), сприятимуть саморозвитку (не лише пов'язаному із спеціальністю). Задоволення цих очікувань (тобто надання з боку

керівництва корисної інформації, впровадження відповідної політики кар'єрного зростання та ін.) сприймається працівниками як вияв довіри та поваги, на основі чого рівень їх умотивованості зростає. Працівники бажають, щоб їх сприймали як рівноправних партнерів, котрі роблять посильний внесок у розвиток підприємства.

Формування груп. Мудрі керівники сприяють створенню на підприємстві груп за інтересами, завдяки чому мають можливість краще пізнати свій персонал. З іншого боку, маючи колег-однодумців і можливість розвивати свої інтереси, працівники стають більш прихильні до підприємства, у них формується почуття єдності («ти не один»), розвиваються навички командної роботи.

Корпоративна культура і образ підприємства. Одним із важливих завдань корпоративної культури є переконання працівників у тому, що їх відповідальність і лояльність до підприємства економічно вигідна, оскільки є початком такого ланцюга: якісне виконання функцій – доброякісний товар чи послуга – поширення позитивної інформації (про підприємство і його пропозицію) – зростання обсягів продажу – зростання економічних показників підприємства і оплати праці персоналу.

1.2. Вітчизняні та зарубіжні моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки

Корпоративна культура становить основу розвитку будь-якої успішної компанії. Формування корпоративної культури завжди пов'язане з рядом інновацій, спрямованих на досягнення бізнес-цілей і тим самим збереження конкурентоспроможності компанії на ринку.

Найпоширеніші з них [18, с. 63]:

1. Метод системного аналізу (або метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури).
2. Методи опитування (інтерв'ю, анкетування).
3. Соціометричні методи.
4. Опис елементів корпоративної культури.
5. Визначення типу корпоративної культури.

6. Статистичні методи, які в свою чергу поділяються на:

- нормативний метод;
- порівняльний метод;
- метод відстеження змін за схемою «було - стало - повинно бути»;
- метод випадкової оцінки;
- конструктивно-критичний метод.

Метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури є дуже важливим, тому що його можна використовувати при послідовному поліпшенні існуючої культури.

Метод опитування – це активний метод аналізу корпоративної культури підприємства. Цей метод трудомісткий, але набагато достовірніше інших, так як дозволяє виявити безпосередньо у самого співробітника його ставлення до корпоративної культури, а також встановити, які елементи і цінності є найбільш важливими для нього. Аналіз отриманих відповідей дозволяє зробити відповідні узагальнення та висновки.

Соціометричні методи дозволяють виразити внутрішньогрупові відносини у вигляді числових величин і графіків і таким чином отримати цінну інформацію про стан групи.

Опис елементів корпоративної культури (місія, цілі, традиції, базові цінності компанії, стиль спілкування, модель поведінки, історія компанії, її девіз і т.д.). Кожен з елементів відображає певний аспект корпоративної культури і дозволяє оцінити її з різних сторін.

Статистичні методи також є необхідними при вимірюванні корпоративної культури організації.

Нормативний метод – один з найбільш поширених методів оцінки конкретного виду та різновиду корпоративної культури. *Порівняльний метод* – інший, не менш поширений метод оцінки корпоративної культури, що має ряд різновидів, таких як метод «полярних культур» і зіставлення за певними показниками.

Метод відстеження змін за схемою «було – стало – повинно бути» поєднує у собі аналітичні та раціоналізаторські можливості. Для нього характерно визначення «стартових показників» (індикаторів) і відстеження по них необхідних

змін. Проте рівень корпоративної культури може не тільки рости, але й падати. І даний метод дозволяє зафіксувати цю тенденцію [23].

Конструктивно-критичний метод має два варіанти:

1. Метод обвального-повального критики, яка обрушується на адміністраторів, змушених приймати практичні заходи.
2. Метод врівноважено-періодичної критики, що відрізняється більш спокійними оцінками і пропозиціями.

Таким чином, якщо колектив і керівництво корпорації прагнуть підвищити рівень корпоративної культури, необхідно використовувати різноманітні методи її оцінки. Це дозволить зробити це прагнення конкретним і перевести його на мову цілей, завдань, практичних заходів і потрібних результатів [27].

Поняття «корпоративна культура» є досить широким і складним, у дослідників, які розглядали детальніше цю сферу, існували різноманітні підходи до вивчення цього питання, тому для опису корпоративної культури було побудовано безліч моделей.

Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи корпоративної культури. Для аналізу він вибрав процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда в організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. Такі моделі корпоративної культури рідко зустрічаються в чистому вигляді в Україні, але більшість вітчизняних організацій ближче всього за своєю культурою відносяться до наступних:

1. Корпоративна культура, орієнтована на роль.
2. Корпоративна культура, орієнтована на завдання.
3. Корпоративна культура, орієнтована на людину.
4. Корпоративна культура з орієнтацією на владу [31, с. 70].

На відміну від моделі Г. Харрісона, **модель Ч. Хенді**, який переконаний, що культура організації розвивається самостійно в процесі її еволюції, охоплює всі моделі культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії розвитку – формується культура завдання чи культура особистості. На стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох типів культур [35, с. 56].

Модель Г. Хофстеде. Розроблена голландським ученим, вона заснована на порівнянні культур різних країн. Після опитування більше 160 000 менеджерів і співробітників організації спочатку в 40, а потім більш ніж в 60 країнах світу про

задоволеність їх своєю працею, колегами, керівництвом, про сприйняття проблем, що виникають в процесі роботи, про життєві цілі, вірування та професійні переваги, аналізуючи результати дослідження, Г. Хофстеде виявив суттєві відмінності в поведінці менеджерів і фахівців різних країн. Більшість розходжень в робочих цінностях і відносинах пояснюються національною культурою, а також залежать від місця в організації, професії, віку та статі. Підсумовуючи найбільш важливі відмінності, Г. Хофстеде виділив чотири аспекти, що характеризують менеджерів і організацію в цілому: індивідуалізм - колективізм, дистанцію влади, прагнення до уникнення невизначеності, «мужність - жіночність» [37].

А) «Індивідуалізм – колективізм». Індивідуалізм передбачає, що люди всередині організації визначають себе як індивідуальність і піклуються тільки про самих себе, про свою сім'ю і про своїх родичів, виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих до них людей. Колективізм характеризується тісним взаємозв'язком людини з групою. Група піклується про задоволення потреб членів групи, забезпечує їм підтримку і безпеку.

В) «Зниження (усунення) невизначеності». Ця характеристика вказує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, в яких вони почувають себе невпевнено. Для зниження ситуації невизначеності люди створюють умови, що забезпечують їм більшу стабільність, за допомогою застосування більш формальних правил, приймається віра в можливість абсолютної істини. Культура, яка прагне до визначеності, відрізняється активністю, агресивністю, емоційністю і нетерпимістю. Культура, що приймає невизначеність, характеризується великою рефлексією, меншою агресивністю, безпристрасністю і відносній толерантністю (терпимістю).

Г) «Мужність – жіночність». Індекс мужності демонструє, наскільки суспільство віддає перевагу чоловічим цінностям порівняно з жіночими. Синонімами мужності є самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство. Жіночність визначається, як ступінь, в якій домінуючими цінностями в суспільстві вважаються взаємовідносини між людьми, турбота про інших і загальне якість життя.

Модель Ч. Хенді. Для аналізу американський соціолог вибрав процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда і організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. На основі дослідження цих параметрів Ч. Хенді виділив 4 типи організаційної культури [28, с. 74]:

А) «Культура влади». Цей тип найкраще схематично представити як павутину, оскільки рушійна сила організації знаходиться в центрі, подібно павуку, вона створює мережу свого впливу і поширює її через особисті зв'язки все далі й далі. Вона характерна для невеликої організації, їй притаманна жорстка ієрархія влади (комерція, фінанси, малий бізнес). Основа системи влади в силі ресурсів і силі особистості. Такий тип корпоративної культури приваблює людей, які схильні до ризику, політики. Менеджери орієнтуються на владу і на результат, швидко реагують на зміни в навколишньому середовищі, але залежать від рішень з центру.

Б) «Культура ролі» навпроти характерна для великої організації з механічною структурою. Має місце суворий функціональний розподіл ролей, спеціалізовані ділянки координуються ланкою управління зверху. Формалізовані рішення приймаються нагорі, контроль і координація здійснюються ланкою зверху відповідно до встановлених правил і процедур. Такий тип культури дає захищеність, можливість стати компетентним фахівцем, заохочується старанність. Менеджерам притаманна безпека і передбачуваність у діях, вони погано адаптується до змін.

В) «Культура завдання» – тип корпоративної культури, що має місце в невеликій організації з матричної структурою (НДІ, конструкторські фірми). Основа системи влади – сила фахівця, експерта, важливіше командний дух, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються на груповому рівні. Відбувається об'єднання співробітників та організації, заохочується ініціатива. Менеджер – координатор компетентних виконавців, що оцінює результати і швидко мінливий до нових умов середовища. Тип організації з корпоративною культурою особистості – невелика, існуюча для обслуговування і допомоги (адвокатські контори, консультаційні фірми, творчі спілки). Основа системи влади – сила особистості, сила фахівця. Вплив розподіляється порівну, формалізація і

процедури відсутні. Контроль і ієрархія неможливі, за винятком спільної згоди. Спеціалісти – обдаровані, яскраві особистості, які вміють домагатися особистих цілей. Менеджер може робити деякий тиск на особистість, контролюючи ресурси.

Таблиця 1.1.

Види корпоративних культур за Дж. Зонненфільдом

№ п/п	Вид корпоративної культури	Характеристика
1.	«Бейсбольна команда»	Виникає в бізнес-середовищі з високим ступенем ризику. У компаніях з такою моделлю корпоративної культури рішення приймають дуже швидко, заохочують талант, новаторство та ініціативу. Ключові успішні співробітники вважають себе «вільними гравцями», і компанії конкурують між собою за право їх найму.
2.	«Клубна культура»	Характеризується лояльністю, відданістю і спрацьованістю персоналу, ефективною командною роботою. Стабільне бізнес-середовище дозволяє заохочувати співробітників за стаж роботи, кар'єрний ріст уповільнений, кандидатури на посади підбираються всередині компанії. Практикується ротація співробітників між галузевими напрямками.
3.	«Академічна культура»	Передбачає поступовий кар'єрний ріст співробітників усередині компанії. У компаніях з академічною моделлю корпоративної культури набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довготривалої співпраці і нічого не мають проти повільного просування службовими сходами. Однак, на відміну від клубної культури, працівники тут рідко переходять з одного відділу в інший (з одного напрямку в інший).
4.	«Оборонна культура»	Може виникнути в ситуації, коли компанія намагається вижити (наприклад, при загальногалузевому спаді). При цій культурі немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного росту, так як компаніям часто доводиться зазнавати реструктуризації і скорочувати свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов.

Складено на основі [29]

Оскільки кожна компанія має свої особисті цінності та цілі, існує безліч способів для розвитку корпоративної культури. Нижче наведено кілька основних принципів, якими керуються власники успішних вітчизняних компаній для створення здорової корпоративної культури [41, с. 27].

Підсумовуючи вищесказане, радикальним вирішенням проблем функціонування та управління підприємствами мають стати побудова сучасної моделі цивілізованої корпоративної культури і регулярна оцінка її стану за, бажано, декілька з перелічених методів.

1.3. Корпоративна культура в системі управління інноваційною діяльністю

Посилення конкуренції на ринку потребує нових, ефективних способів роботи персоналу. В умовах сучасної економіки саме інновації є рушійною силою розвитку компанії. Інноваційні підходи до створення корпоративної культури допоможуть досягти сталого розвитку та підвищити інноваційний потенціал підприємства [15].

Дослідження Асоціації менеджерів показує, що питаннями інновацій в компанії та управління змінами в основному займається вищий керівник компанії (в 83% випадків) і його заступники і тільки 23% опитаних зазначили, що є спеціальний департамент. Дуже часто ця задача лягає на топ-менеджера, який не має в своєму розпорядженні достатньо формалізованих методик, процедур, структур, які підтримують його стратегічні задуми. При цьому нестача фінансових коштів не розглядається як вагома перешкода для формування корпоративної культури. У більшості випадків ініціатором змін є також вищий керівник компанії або директор з персоналу [54, с. 110].

Корпоративна культура на інноваційному підприємстві повинна містити такі складові [57, с. 28]:

1. *Місія* – ціль організації з точки зору громадської вигоди.
2. *Мета компанії*, яка розуміється і сприймається кожним працівником.
3. *Базові цінності*, які визначають роботу як кожного працівника, так і компанії загалом.
4. *Стиль спілкування* співробітників в організації, поширений на весь персонал.
5. *Модель поведінки* співробітника компанії, яка відображає головні принципи роботи організації, а також особистісні характеристики.

6. *Корпоративна преса* як всередині організації, так і для зовнішніх клієнтів: партнерів, дилерів тощо.

7. *Історія компанії*, яка відображена у книгах пам'яті, брошурах.

8. Рекламний *слоган або девіз* компанії.

9. *Традиції компанії* ті, які вже давно існують, а також новостворені.

Корпоративна культура підвищує стійкість компанії через додання їй більшої гнучкості. Вона визначає спосіб дій, що дозволяє співробітникам швидко і адекватно реагувати на несподівані події.

Важливо пам'ятати, що вищий менеджмент компанії має великий вплив на інноваційні процеси в організації. Він може сприяти інноваційним проектам, надаючи необхідні ресурси. Корпоративна культура виявляється через систему установок і очікувань, що розділяються співробітниками компанії. Також корпоративну культуру можна визначити як підхід до ведення бізнесу. Саме тому інноваційні підходи до створення корпоративної культури організації можуть сприяти успішному розвитку компанії.

Існують принципи побудови корпоративної культури, які спрямовані на забезпечення сталого та інноваційного розвитку компанії. Серед них основними є наступні [50, с. 307]:

- створення такої системи найму, навчання і стимулювання персоналу, при якій співробітники поділяють цілі організації і мотивовані на їх досягнення;
- постійне підвищення професійного рівня керівників вищої та середньої ланки, а також інших співробітників;
- організація безперервного обміну інформацією між працівниками для формування уявлення про поточний стан компанії і зміни ситуації в режимі реального часу;
- розподіл влади і делегування співробітникам повноважень, необхідних для оперативного і адекватного подолання проблемної ситуації;
- поєднання командної роботи з особистою відповідальністю співробітника за досягнення поставлених цілей;
- постійний аналіз поточної ситуації та розробка програми швидкого

реагування на кризову ситуацію.

Дослідження ступеня задоволеності співробітників компанії може дати інформацію про потреби і бажання внутрішніх клієнтів, які, як правило, бувають двох рівнів: до першого рівня відносяться потреби, пов'язані з умовами праці (посада, оплата, графік роботи і т.д.); до другого рівня належать потреби та побажання, пов'язані з отриманням послуг від своїх внутрішніх «постачальників» – колег, співробітників інших відділів і підрозділів компанії, керівництва, що впливає на якість роботи [6, с. 181].

Корпоративна культура сприяє зростанню ролі інновації як інструмента інтеграції нових розробок. Для ефективного функціонування корпоративної культури бажано використовувати певні інструменти, які направлені на встановлення контакту із працівником (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Інструменти підвищення якості КК на підприємстві

Складено на основі [55]

1) Безпосередня розмова (БР) – завжди була і залишається найкращим і найефективнішим інструментом внутрішньої комунікації.

Форми: брифінг; нарада з одним доповідачем; збори; дискусії.

Охоплення: в малих чи великих групах; в межах одного чи кількох відділів та ін.

Правила організації ефективної БР (наради, зборів тощо):

- Слід не відхилятися від визначеної цілі, яку знають не лише організатори, а й усі учасники.
- Тема обговорення повинна стосуватися усіх присутніх.
- Термін проведення обмежений (не більше години). Має бути встановлений регламент для виступів і для обговорення.
- Час проведення зручний, бажано не в проміжку 14–16 годин, коли у більшості людей настає зниження активності.
- Обговорення має здійснюватися у строгій відповідності з планом і бути цікавим.
- Найважливіші справи бажано обговорювати на початку, а закінчувати – позитивним акцентом.
- На завершення обов'язково слід сформулювати висновки, наголосити на результатах і узгодити визначення.
- Після завершення зборів – розіслати учасникам короткий протокол.

Ефективність проведення БР залежить від ведучого (головуючого), який веде збори з дотриманням усіх цих правил, залагоджує можливі конфлікти.

Портрет ефективного головуєчого: має сильну позицію в групі (відділі, департаменті тощо), яка не обов'язково співпадає з позицією в ієрархії підприємства; уміє висловлювати думку коротко, точно з теми (не відхиляється від теми) і з відповідною інтонацією.

Незважаючи на те, що цей інструмент не потребує фінансових затрат, використовується вкрай рідко. *Причини:* брак часу, небажання керівників, складність застосування (у підприємствах з великою кількістю працівників або розкиданою по різних містах мережею філій).

2) Години консультацій (або години прийому з особистих питань) – керівники визначають дні і години для приймають працівників з будь-яких питань. Такий час називають ще «час відкритих дверей». Проте нині дуже мало керівників

надає цьому інструменту необхідну увагу, недотримуючись встановленого графіка або взагалі не приймають працівників.

3) Інформаційні таблиці (ІТ) – один з найдешевших та найефективніших інструментів, що презентує компанію, її стратегічні цілі та плани на майбутнє. Успішно виконують свою роль ті ІТ, що привертають увагу.

Правила розроблення ефективної ІТ:

- Розробити тематичні розділи (інформація від керівництва, відділу маркетингу, відділу кадрів тощо).
- Інформувати не лише про справи, а й про інші сторони життя. Мають бути рубрики для болільників, для мам, для молоді та ін.
- Інформувати про новини, що стосуються усього підприємства (фото нових працівників, фоторепортаж з корпоративного свята, жарт дня чи тижня).
- Надавати інформацію корисну для різних груп (відділів) підприємства (найбільше приваблює інформація, в якій фігурує сам читач).
- Кожну з рубрик виділити кольором, символами, знаками тощо.
- Постійно і вчасно оновлювати інформацію. Відповідальним за ІТ має бути один працівник, до обов'язків якого входить щоденний огляд і актуалізація ІТ.

Можна перетворити ІТ з інструмента інформаційного в комунікаційний, якщо забезпечити можливість зворотного зв'язку (наприклад, біля ІТ прикріпити скриньку, куди працівники можуть вкидати свої заповнені анкети, листи до керівництва, пропозиції тощо).

Для підвищення ефективності ІТ слід розмістити її у місцях найбільших потоків працівників: біля приймальні керівника, входу, їдальні. На великих підприємствах – у кількох місцях.

4) Внутрішня газета (ВГ). Правила розроблення такі ж, як і для ІТ. Відрізняється, *по-перше, формою доведення до читачів* (розповсюджується серед працівників, партнерів), а *по-друге, більш широким змістом*. Крім названого в ІТ,

ВГ можуть містити хроніку, описи різних видань, аналіз ринку праці, тенденції розвитку ринку, на якому працює підприємство та ін.

ВГ дуже поширені у розвинених країнах на великих підприємствах (з тисячами чи навіть десятками тисяч працівників). Завдяки ВГ відбувається вільний обмін думок різних груп працівників підприємств на зразок форуму, де в обговоренні може взяти участь кожен, незалежно від статусу, віку чи статі. Таким чином, ВГ відіграють важливу роль у психологічній інтеграції персоналу [14, с. 223].

5) Поштова скринька (ПС) – виставлена на видному місці для збору листів із зауваженнями працівників. Зважаючи на те, що ці листи можуть бути анонімними, ПС часто називають «чорна скринька». Досить сумнівний інструмент, оскільки суперечить ідеї відкритості. На практиці ПС часто висять порожні з двох причин: 1) якщо добре налагоджена інформаційна система, – вони не потрібні; 2) якщо не налагоджена (а це часто свідчить про авторитарний стиль управління і нездорову атмосферу праці) – до них бояться звертатися через ризик репресій.

6) Довірена особа (кабінет довіри) – на деяких підприємствах вводиться спеціальна посада для розв'язання складних питань, що не можуть бути вирішені формальним шляхом. Доручають ці функції шанованій усіма особі, хто може зберігати чужі таємниці та анонімність інформації. До них звертаються з питаннями, ідеями, критикою тощо. Максимальний термін очікування на відповідь – один тиждень.

7) Довідкова служба – а) біля телефону чергує працівник, який відповідає на запитання додзвонювачів (на зразок довідки за телефоном 109); б) після набору відповідного номера можна прослухати інформацію з певних питань.

8) Радіовузол – корисний на великих підприємствах для передачі термінових повідомлень, розважальних програм, відповідної музики. Наприклад, на підприємствах для сліпих з радіовузла працівникам транслюють книги.

9) Телевізійна студія – потребує значних фінансових вкладень для залучення працівників відповідної кваліфікації та забезпечення необхідним обладнанням. Транслювати можна: у конференц-залах чи по телевізорах

(встановлених у людних місцях). Можна також поширювати касети чи диски з фільмами про життя підприємства. Застосовується цей інструмент переважно у міжнародних компаніях з філіями у різних країнах для обміну інформацією між філіями.

10) Інтранет – внутрішня електронна пошта. Нині застосовується практично на всіх підприємствах рекламного, туристичного, виставкового та інших ринків, працівниками яких є переважно молоді люди з добрими навиками роботи з комп'ютером, і офіси яких зосереджені у великих та середніх містах.

Ефективність інструментів підвищення якості КК залежить не стільки від фінансових коштів, скільки від хорошої організації праці. Вибір і застосування відповідної техніки є процесом багатоступеневим і залежить від наступних факторів [55, с. 94]:

- розміру і структури підприємства;
- розміщення його структурних елементів (централізоване чи розгалужене);
- структури працівників (відносно однорідні групи чи презентують різномірні соціальні пласти, а й навіть культури);
- сформованих на підприємстві традицій;
- відповідності між формою вибраного інструменту та змістом, який необхідно передати. Наприклад, у конфліктних ситуаціях завжди краще усна розмова, ніж листи та оголошення [53, с. 98].

Загальний принцип можна висловити таким чином: чим більше підприємство, тим більш різноманітними мають бути комунікаційні інструменти та інформаційні канали. Повторення різних варіантів одного й того ж повідомлення по різних каналах сприяє підвищенню його ефективності.

Також важливим елементом гнучкої корпоративної культури є підготовка до можливий кризових ситуацій. Компанія повинна аналізувати «дрібні неприємності». Це допоможе їй прогнозувати великі збої і розробити ефективну програму з відновлення стійкості в разі кризової ситуації. Деякі компанії

спеціально «моделюють» можливі кризові ситуації, щоб підготувати і відпрацювати відповідні дії, інноваційні підходи щодо розвитку та підвищення стійкості компанії [11, с. 402].

Посилення конкуренції і зростання професіоналізму співробітників створили ситуацію, за якої часто не працівник потребує компанії, а сама компанія – працівника з високим рівнем професійних навичок. Відповідно зростають вимоги до лояльності працівника у компанії і до систем стимулювання, оплати праці. Результатом продуктивного функціонування корпоративної культури можуть бути також непрямі інструменти, такі як: створення затишної атмосфери праці; корпоративні свята; інтеграційні заходи; різноманітні навчання, тренінги; турбота про здоров'я працівників та інше [16, с. 18].

Для корпоративної культури інновації є так званою рушійною силою. Творчим ідеям притаманна власна цінність, але основна проблема – шлях від ідеї до отримання прибутку. Формування корпоративної культури, яка сприяє інноваційному розвитку підприємства, вимагає загальної участі усіх співробітників організації. Великі зміни не відбудуться без інноваторів.

Корпоративна культура може зіграти вирішальну роль у створенні конкурентної переваги, стати інструментом інноваційного розвитку компанії та і засобом підвищення її конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

У першому підрозділі дипломної роботи була визначена сутність поняття «корпоративна культура», з'ясовані основні функції корпоративної культури, чинники, що визначають її особливості, і які необхідно враховувати під час її формування. Розглянуті підходи до вивчення корпоративної культури таких учених, як Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн. Розглянуті особливості функціонування корпоративної культури на різних стадіях життєдіяльності підприємства, а також

структура корпоративної культури підприємства.

Поняття «корпоративна культура» є досить широким і складним, у дослідників, які розглядали детальніше цю сферу, існували різноманітні підходи до вивчення цього питання, тому для опису корпоративної культури було побудовано безліч моделей.

У другому підрозділі були представлені основні моделі, які відображають сутність корпоративної культури, а також надані методи оцінки ефективності функціонування корпоративної культури на підприємстві.

Враховуючи, що корпоративна культура є дуже важливим фактором для підприємств з інноваційною сферою діяльності, розглянуті її складові, принципи її побудови, які спрямовані на забезпечення сталого та інноваційного розвитку компанії, а також інструменти підвищення її якості на підприємстві. Також наголошено, що ефективність обраних інструментів підвищення якості корпоративної культури залежить не стільки від фінансових коштів, скільки від хорошої організації праці.

Отже, підсумовуючи викладене вище, з'ясувалось, що корпоративна культура є особливо важливим фактором для підприємств з інноваційною сферою діяльності. Здорова культура компанії може збільшити прихильність і продуктивність співробітників, у той час як нездорова культура може пригнічувати зростання компанії або навіть призвести до банкрутства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» засновано в 1997 році. Професійний досвід, набутий фахівцями в перебігу багатьох років роботи в розничній та оптовій торгівлі, досвід роботи з іноземними

компаніями, численні зв'язки з виробниками обладнання, дозволяють фірмі виконувати роботи на високому рівні та бути лідером на вітчизняному ринку [34].

ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» працює відповідно до вимог і нормативів системи управління якістю стандарту ISO 9001:2008.

Основні напрямки діяльності компанії:

- рознічна торгівля електроніки;
- оптова торгівля електроніки;
- інша торгівельна діяльність.

Досвід і кваліфікація фахівців ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» забезпечують високий рівень виконання наступних послуг [34]:

1. Розробка ТЕО, бізнес-плану, інвестиційного проекту та пошук інвестора;
2. Торгівля електроніки;
3. Технічне та комерційне обґрунтування вибору устаткування і матеріалів, порівняння варіантів поставки;
4. Сервісне і гарантійне обслуговування;
5. Навчання персоналу.

Фірма застосовує нові технології та сучасне програмне забезпечення, завжди знаходить оптимальний варіант при вирішенні завдань у нафтогазовому комплексі.

Організаційна структура підприємства складається з підрозділів управління компанією, основних торгівельних магазинів та філіалів сервісного обслуговування. На кожному рівні існує лінійна система управління, яка відповідає за виконання певних функцій (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Матриця функцій ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ»

Функції	Рівні управління		
	Вищий рівень	Середній рівень	Нижчий рівень
Основні:			
Планування	+++	++	+
Організація	+	++	+++
Мотивація	+	++	+++

Контроль	+++	++	+
Додаткові:			
Адміністративна	+	++	+++
Стратегічна	+++	+	-
Експертно-консультативна	+	+++	++
Представницька	+++	++	+
Виховна	+	++	+++
Психотерапевтична	+	++	+++
Комунікаційно-регулююча	+	+++	++
Інноваційна	+	+++	++

Складено автором на основі отриманих даних на підприємстві

Коефіцієнт повноти охоплення функцій розраховується за формулою [44, с. 81]:

$$K_{n.o.\phi.} = \frac{P\phi}{Pm} \quad (2.1),$$

де $P\phi$ – обсяг фактично виконаних робіт,

Pm – обсяг робіт, що регламентуються.

Горизонтальні комунікації – між підрозділами. Вертикальні – від керівника до підлеглих.

У ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» панують своя неповторна внутрішня атмосфера, добрі традиції і міцні зв'язки між усіма працівниками. Колектив згуртовують не тільки робочі питання, але й неформальні заходи. Окрема увага приділяється організації проведенню творчих та професійних конкурсів.

Імідж підприємства складається із ділового рейтингу, споживчого рейтингу, престижного та міжнародного.

Основною перешкодою впровадження інновацій на підприємствах електронної промисловості є відсутність фінансових ресурсів. Починаючи з 2009 р. загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність зменшився майже на 30%.

У загальному обсязі фінансування інноваційної діяльності підприємств з виробництва електричного та електронного устаткування майже 90% належить власним коштам, у 2016 р. кошти державного бюджету складали трохи більш ніж 6%. Інвестиції вітчизняних інвесторів за всі п'ять років були незначними. Заслуговує на увагу зростання у 2016 р. іноземних інвестицій до 3,05%. Після

кризи 2009 р. зменшились кредити: у 2016 р. вони дорівнювали 0,17% від загального обсягу фінансування інноваційної діяльності підприємств з виробництва електричного та електронного устаткування.

Таблиця 2.2.

Показники діяльності підприємств електронної промисловості за 1990-2017 рр.

	1990	1997	2000	2008	2010	2011	2015	2017
Кількість підприємств (одиниць)	71	107	228	159	122	109	83	76
Обсяг виробленої (реалізованої) продукції (тис. грн.)	3491778	84416	197694,6	696265,9	630736	427588,1	576391,3	413884,1
% до машино-будування	7,2	0,9	1,0	0,57	0,54	0,28	1,3	1,1
Кількість найманих працівників, осіб	215096	56288	39966	5138	3655	3914	6281	5383
Середня кількість працівників на підприємстві, осіб	3030	526	175	32	41	29	25	20

Розраховано за даними [16]

На сьогоднішній день компанії вдаються до недобросовісних методів конкуренції, та шляхом заміни компонентів на більш дешеві намагаються заощадити кошти та власний капітал, підсумком чого є втрата споживачів, а разом конкурентної позиції, частки ринку, що незабаром може призвести до банкрутства. А також постійний розвиток НТП, який вимагає своєчасного оновлення та переходу на щось нове, більш зручне, економічніше та екологічне.

Проаналізувавши наші дані можемо сказати, що найвагоміші це економічні показники, адже розвиток економіки, виробництва та номенклатури позитивно впливають на діяльність будь-якого підприємства, які розширюють можливості організації та підвищують їх конкурентні позиції, за допомогою диверсифікації виробництва, застосування інноваційних методів виробництва та новітніх товарів. Хоча такі показники як темп інфляції та рівень безробіття, які постійно зростають,

та зниження рівня доходів населення гальмують та обмежують діяльність підприємства.

Недостатня фінансова підтримка галузі з боку уряду: недосконала податкова політика, недостатній захист власного виробника в даному напрямку виробництва; - залежність від закордонних постачальників комплектуючих засобів, низький рівень заробітної плати порівняно з конкурентами; - складність отримання кредитних коштів; - загальна фінансова та економічна криза; відсутність замовлень по спеціалізації підприємства, високі тарифи на електропостачання та газопостачання.

За останній час в Україні дуже нестабільне політичне середовище, яке негативно впливає на підприємство, адже компанія співпрацює з багатьма іноземними організаціями. І від того, які наступні кроки прийме держава буде залежати значна частка діяльності компанії.

До факторів зовнішнього середовища організації прямого впливу (табл. 2.2) відносять фактори, які впливають на існування самої організації, на конкретні результати її діяльності. Такими факторами є: галузь та конкурентне середовище, споживачі (покупці), постачальники, партнери організації, контактні аудиторії, посередники.

З таблиці 2.3. можемо сказати, що споживачі, головна наша ціль, задля якої і функціонує підприємство, серйозно впливають на організацію, адже на сьогоднішній день дуже стрімко змінюються потреби та смаки споживачів, тому підприємству необхідно задовольнити їх вимоги швидше за конкурентів.

Дуже важливо знайти надійних постачальників якісних деталей та товарів, які є вагомим фактором конкурентної спроможності підприємства. Своєчасне постачання та ексклюзивність товару може вивести компанію на вищі щаблі розвитку. Також дуже важливо співпрацювати з компаніями, які також мають свої досвідні центри, задля того, щоб мати змогу обмінюватися та купувати не лише товар, як такий, а й отримувати нові знання та технології.

Для успішної реалізації продукції необхідно проводити маркетингові дослідження, тому аналіз маркетингової діяльності є одним з найважливіших

пунктів при аналізі підприємства. Оцінка маркетингової активності подана в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Оцінка маркетингової активності ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДИНГ»

Елемент маркетингової активності	Бали
Здійснення сегментації ринку	2
Вивчення потреб споживачів	3
Вивчення конкурентів	2
Ступінь зміни асортименту, товарів	3
Рівень контролю якості продукції	2
Використання торгової марки	2
Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	2
Застосування системи знижок	2
Використання прогресивних методів продажу	3
Рівень сервісу	3
Оцінка ефективності руху товарів	3
Оцінка ефективності реклами	3

Примітка: 1 – елемент маркетингу використовується залежно від ситуації, що склалася; 2 – часте, але не регулярне використання; 3 – систематичне використання.

Розроблено автором

Таблиця 2.6.

**Фінансові результати ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДИНГ» за 2016 – 2017 рр.,
тис. грн**

	2016 рік	2016-17 рік	2017 рік	Відносне відхилення , Δ	Темп приросту, %
Валовий прибуток від основної реалізації	514,0	1060,0	1789,0	+729,0	68,77
Прибуток від оренди приміщень	5972,4	7160,0	7687,1	+527,1	7,36
Реалізація матеріалів, ОФ, неліквідів, інші операційні доходи	2517,6	1339,0	667,9	-671,1	-50,12
Інші фінансові доходи	471,0	234,0	269,0	+35,0	14,96
Адміністративні витрати	6503,0	10238,0	8930,0	-1308,0	-12,76
Витрати на збут	131,0	100,0	157,0	+57,0	57,0
Витрати з прибутку та інші витрати	2010,0	1397,0	1163,0	-234,0	-16,75
Фінансові витрати	249,0	120,0	91,0	-29,0	-24,17
Податок на прибуток	2,0	101,0	39,0	-62,0	-61,39
Всього прибуток (збиток) складає	580,0	(2163,0)	33,0	+2196,0	-101,52

Розраховано за даними [14]

Провівши аналіз фінансових результатів ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДИНГ» ми бачимо, що валовий прибуток у 2017 році зріс на 68,77%, так як собівартість виробленої продукції була меншою, порівняно з 2016 роком. Прибуток від оренди приміщень збільшився на 7,36%, а разом з тим знизилися й адміністративні витрати на 12,76%. Таким чином у 2017 році підприємство отримало незначний прибуток – 33,0 тис. грн., що значно більше, ніж у 2016 році, тому що у 2016 році підприємство мало збиток у розмірі 1976 тис. грн як фінансовий результат від операційної діяльності.

Середня облікова чисельність штатних працівників за 2017 р. становить – 71 чоловіки (за 2016 р. – 115 чол.). Середня облікова кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості складає 126 чол., за 2016 р. – 137 чол. Облікова кількість штатних працівників на кінець 2017 р. становить 75 чол. Фонд оплати праці за 2017 р. – 6237,6 тис. грн. (за 2016 р. – 5385,7 тис. грн.). Збільшення фонду оплати праці в порівнянні з 2016 р. становить 15,8%. Балансова заборгованість по зарплаті складає 547,0 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата 1 штатного працюючого за 2017 р. становила 5289,0 грн. (за 2016 р. – 3356,4 грн.), зростання за 2017 р. на 57,6%. Середньомісячна

зарплата усіх працівників у еквіваленті повної зайнятості – 4125,4 грн. (за 2016 р. – 3276,0 грн.), зростання за 2017 р. на 25,09% (Рис. 2.7) [14].

Позитивна зміна показників 2017 року відносно до 2016 року спостерігається майже по всіх показниках. Активи та обсяг виконаних робіт зросли на 4,4% та 3,8% відповідно, що, в свою чергу, збільшило власний капітал підприємства, дохід від реалізації та знизило собівартість продукції. Негативна тенденція спостерігається лише у довгострокових зобов'язаннях, але це може свідчити про збільшення замовлень та активізацію виробництва. З іншого боку зростання довгострокових зобов'язань носить негативний характер, адже це обмежує можливості його діяльності.

Можемо сказати, що або підприємство за рахунок цього збільшило свої зобов'язання або ж матиме можливість у майбутньому періоді зменшити свою заборгованість та зробити інвестиції у вдосконалення поточної діяльності.

Через те, що значно зросли адміністративні витрати в 2016 році (табл. 2.9) підприємство отримало збиток від операційної діяльності, що обернено пропорційно повпливало на період 2017 року.

Таблиця 2.7.

Основні економічні показники ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» за 2016-2017 рр, тис.грн.

Показник	2016 р.	2016-17 р.	2017 р.	Відносне відхилення, Δ	Темп приросту, %
Активи	21522,0	19490,0	20348,0	+858,0	4,40
Власний капітал	17944,0	15781,0	15814,0	+33,0	0,21
Обсяги виконаних робіт	24940,2	20058,0	20819,6	+761,6	3,80
Чистий дохід від реалізації продукції	24890,0	19149,0	19172,0	+23,0	0,12
Собівартість продукції	24376,0	18089,0	17383,0	-706,0	-3,90
Валовий прибуток	514,0	1060,0	1789,0	+729,0	68,77
Незавершене виробництво	796,0	1070,0	3767,0	+2697,0	252,06
Готова продукція на с. кладі	64,0	17,0	180,0	+163,0	958,82
Виробничі запаси	401,0	610,0	425,0	-185,0	-30,33

Інші операційні доходи	8490,0	8499,0	8355,0	-144,0	-1,69
Інші операційні витрати	2010,0	1197,0	1163,0	-34,0	-2,84
Фінансовий результат від операційної діяльності – прибуток / (збиток)	360,0	(1976,0)	(106,0)	+1870,0	-94,64
Дебіторська заборгованість:	2864,0	3668,0	2883,0	-785,0	-21,40
- заборгованість орендарів і ДП	2231,0	3315,0	2624,0	-691,0	-20,84
- інші (аванси, передоплата, виконані роботи)	633,0	353,0	243,0	-110,0	-31,16
-розрахунки з бюджетом			16,0	+16,0	0
Кредиторська заборгованість:	3286,0	3240,0	3100,0	-140,0	-4,32
- заборгованість по зарплаті	293,0	249,0	547,0	+298,0	119,68
- заборгованість бюджету та соцфондам	500,0	578,0	788,0	+210,0	36,33
- інші (в тому числі аванси)	2493,0	2413,0	1765,0	-648,0	-26,85
Довгострокові зобов'язання	292,0	469,0	1434,0	+965,0	205,76
Чистий фінансовий результат	580,0	(2163,0)	33,0	+2196,0	-101,53
Залишок коштів на рахунках	На 01.01.15 32,0	На 01.01.16 2947,0	На 01.01.17 415,0	-2532,0	-85,92

Розроблено за даними [14]

Таблиця 2.8.

Примітка: 1 – слабка сторона, 3 – сильна сторона.

Складено автором

Показник у 43 з 63 можливих балів говорить про те, що підприємство має досить гарний потенціал своєї діяльності, але є деякі моменти, на які варто негайно звернути увагу.

Проаналізувавши результати дослідження наведені в табл. 2.8, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози організації, можемо сказати, що існують доволі великі проблеми з відділом маркетингу, недостатньо реклами, через що, компанія довго завойовує прихильність споживачів на нових ринках. Хоча такий чинник, як міжнародна співпраця відкриває широкі можливості для діяльності та розвитку.

2.2. Аналіз рівня корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ»

Провести аналіз корпоративної культури означає спів віднести її з оціночними критеріями. Існують тільки відносні критерії оцінки. Неможливо отримати повне уявлення про корпоративну культуру організації, оцінивши її за допомогою одного методу, так як кожна методика описує її з певних сторін.

Для аналізу та оцінки корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» будуть використані наступні методи:

- метод поелементної якісної оцінки;
- визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді;
- характеристика корпоративної культури за методом Г. Хофстеде;
- метод опитування, в даному випадку – анкетування.

Аналіз корпоративної культури:

Почнемо аналіз корпоративної культури компанії, використовуючи **метод поелементної якісної оцінки.**

– Місія організації – дбати про надання якісних послуг своїм клієнтам, перевершувати його очікування та вибудовувати стосунки на все життя.

- Головна мета – яка стане національним лідером у наданні своїх послуг та забезпечить кінцевого споживача якісним сервісом за усіма напрямками своєї діяльності.
- Основний принцип роботи – орієнтація на споживача, на ефективність і якість процесів і на розвиток персоналу.
- Загальні цілі фірми формулюються і встановлюються на основі місії організації і певних цінностей, на які орієнтується вище керівництво, а саме: створення корпорації, що включає в себе не тільки одну компанію, а й усіх партнерів (всі організації, які надають послуги компанії у всіх сферах діяльності);

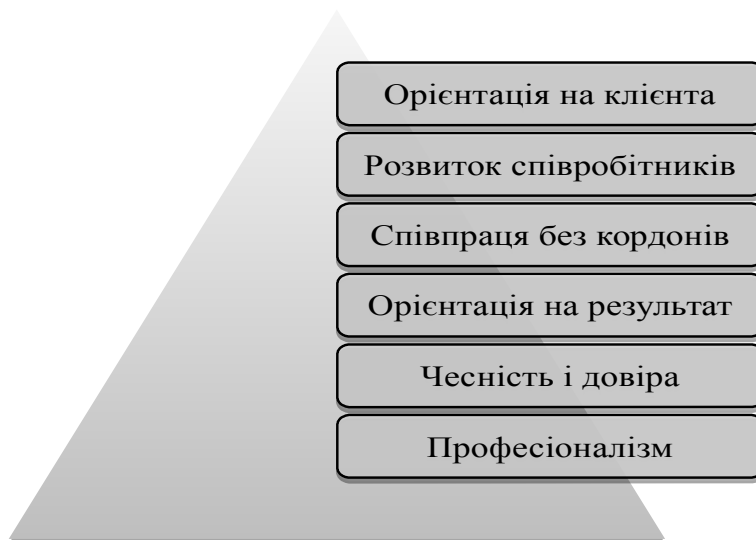


Рис. 2.1. Цінності і принципи компанії
Складено на основі [34]

- На підприємстві існують кодекс етики і правила поведінки співробітників, а також корпоративний дрес-код, який є не зовсім суворим, проте має на увазі домінування ділового стилю.
- Традиції компанії. Співробітники ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» вміють не тільки сумлінно працювати, а й культурно відпочивати. Обов'язково в компанії відзначають такі свята, як Новий рік, 23 лютого, 8 Березня, День народження компанії.

Особлива увага в компанії приділяється здоровому способу життя. Це масове відвідування спортивно-оздоровчих заходів. Співробітники мають

абонементи в спортивний комплекс. Тобто такого роду заходи як свята і традиції існують і влаштовуються з урахуванням специфіки організації, оскільки спрямовані на досягнення однієї мети – згуртування колективу. Організація прагне задіяти в ній всіх своїх співробітників, щоб не допускати «розколу» своєї культури, її розвитку в різних напрямках.

– Кадрова політика. Стратегічною метою кадрової політики ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» є забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та збереження чисельного і якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та станом ринку праці.

Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить найбільшою мірою від наявності складу та рівня кваліфікації працівників. Щоб досягти високого рівня продукції особливу увагу компанія приділяє підбору персоналу. Головна і основна вимога – це високий рівень професіоналізму, підкріплений наявністю вищої освіти та досвідом роботи. Важливим показником для характеристики діяльності підприємства є зміна чисельності персоналу. Розглянемо показники руху робочої сили в ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9.

Характеристика руху кадрів ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ», 2016-2018 рр

Показники	2016	2017	2018	+/-		%	
				16/17	17/18	16/17	17/18
Прийнято працівників, люд.	12	16	11	4	-5	133,3	68,8
Вибуло працівників, люд.	8	5	2	-3	-3	62,5	40,0

Загальна чисельність персоналу, люд.	53	64	73	11	9	120,8	114,0
--------------------------------------	----	----	----	----	---	-------	-------

Складено на основі даних підприємства

Коефіцієнт плинності кадрів є індикатором здоров'я компанії і прийнятих в організації управлінських рішень. На підставі наведених розрахунків можна зробити наступні висновки. Дані таблиці 2.4 показують, що станом на 31.12.2017 р. в ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» працює 73 людини, що більше на 114%, ніж у 2016 році (рис. 2.2).

Слід зазначити, що плинність кадрів не дуже висока, це пояснюється тим, що в організації працюють професіонали, цінність яких є дуже високою, тому за сумлінну працю вони отримують різноманітні заохочення. Також при прийомі на роботу ставиться дуже висока планка для нових кандидатів.

Плинність кадрів, осіб

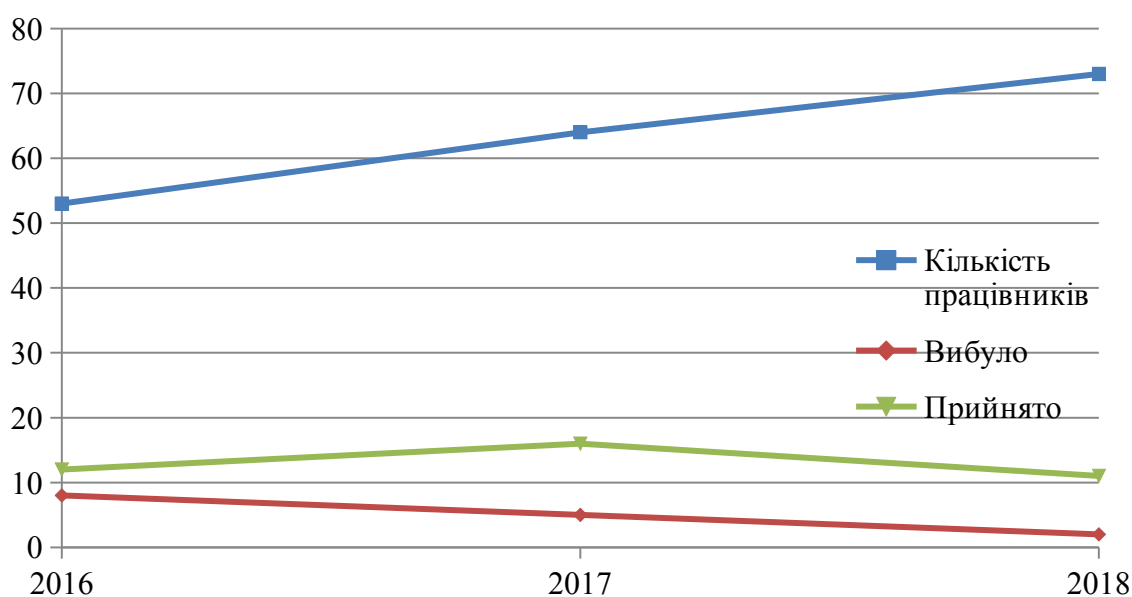


Рис. 2.2. Зміна чисельності персоналу ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ»

Для підвищення рівня професіоналізму співробітників проводяться тренінги, курси, семінари планово і позапланово. У працівників підприємства є також можливість відвідувати професійні виставки, присвячені напрямку їх кваліфікації. У роботі виставки беруть участь і зарубіжні фахівці, які діляться своїм досвідом. Обговорюються нові ідеї, нові продукти, сучасні методики та технології, інновації. Кожен із співробітників компанії вважає обов'язковим

закінчення спеціальних курсів підвищення кваліфікації та регулярне навчання на семінарах за своєю спеціальністю. Додаткову освіту за спеціальним напрямком для кожного працівника, підвищення кваліфікації, оплачує компанія, тому що вважає навчання співробітників вигідною інвестицією.

– Система мотивації. Для стимулювання праці працівників керівництво ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ». Найбільш значущим *економічним методом* мотивації на підприємстві є заробітна плата. Форми, системи та оплата праці працівників підприємства, премії, надбавки, а також інші види доходів встановлюються керівництвом самостійно. Заробітна плата на підприємстві розраховується за формулою [44]:

$$\text{ЗП} = \text{О} + \% \text{Об} + \text{Б} \quad (2.2.),$$

де: **О** – фіксований оклад, який призначається залежно від присвоєної категорії. Розмір окладу кожної категорії встановлюється один раз на рік окремо для кожної філії: 1-вища категорія (найбільший оклад), 2-середня категорія (середній оклад), 3-базова категорія (найменший оклад). На період випробувального терміну категорія не присвоюється. Присвоєння категорії здійснюється керівником філії на підставі результатів атестації та співбесіди з урахуванням досвіду роботи.

% Об – відсоток від обороту – % з продажу нараховується від суми фактичного надходження грошових коштів на розрахунковий. Відсоткова ставка однакова для всіх.

Б – бонус-нарахування або стягування, розмір якого залежить від суми набраних балів за індивідуальні та колективні успіхи в роботі.

Заробітна плата – один з найважливіших показників діяльності підприємства. Порівняння заробітної плати працівників підприємства із середнім заробітком по Київській області в цілому, за неофіційними даними, є більшою середнього заробітку. Можливо, це пояснюється тим, що за останні 2 роки компанія успішно виконала декілька масштабних проектів за кордоном, що принесло їй додатковий прибуток.

Неекономічні (соціальні) методи мотивації. Велику роль в мотивації працівників відіграють соціальні пільги та виплати. Спектр пільг, що надаються працівникам ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» :

- оплачені святкові дні;
- оплачені відпустки (24 календарних дні);
- оплачені дні лікарняних листів;
- оплачені декретні відпустки;
- страхування від нещасних випадків.

Працівники підприємства зобов'язані підтримувати здоровий спосіб життя, проходити медичний огляд згідно з графіком.

Організаційні методи включають в себе мотивацію цілями, залученням до участі в справах організації, збагаченням праці. Кадрова політика компанії в цілому переслідує досягнення наступних стратегічних цілей:

- створення команди однодумців;
- підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці;
- формування єдиного підходу до управління персоналом на всьому підприємстві та його структурних підрозділах;
- створення умов для розвитку потенціалу кожного співробітника і ефективного використання цього потенціалу.

До *морально-психологічних методів* мотивації на підприємстві ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» відноситься проведення регулярних тренінгів, визнання, яке може бути особистим і публічним, а також похвала і критика.

Суть особистого визнання у тому, що працівників, які особливо відзначились, згадуються на спеціальних доповідях вищого керівництва організації, персонально вітає керівник або його замісник.

Публічне визнання полягає в широкому поширенні інформації про досягнення працівників. Часто публічне визнання супроводжується нагородженнями, преміями, цінними подарунками.

– Соціально-психологічна культура визначає стан міжособистісних відносин на підприємстві ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ». Соціально-психологічний клімат характеризує стиль лідерства і взаєморозуміння співробітників, рівень залученості персоналу в діяльність компанії, вміння

вирішувати конфлікти. Стиль управління в ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» – демократичний. Кожен співробітник має право висловити свою думку. У спілкуванні керівників з підлеглими простежується конструктивна розмова. Співробітники мають право на помилку, вважається, що це навпаки крок до розвитку. До методів управління належать накази, розпорядження.

– Створена система раціоналізаторських пропозицій з метою поліпшення діяльності компанії. Метою системи є використання ідей всіх працівників підприємства для підвищення якості продукції та зниження витрат виробництва. Індивідуальні рацпропозиції розробляються працівниками підприємства, потім віддаються на погодження фахівцям і розраховується економічний ефект. Рацпропозицію підлягає обов'язковому впровадженню за умови його ефективності.

Відповідно до **методу Г. Хофстеде**, охарактеризуємо корпоративну культуру ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» (табл. 2.10.).

Визначення типу корпоративної культури на підприємстві ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» *за методом Ч. Хенді*.

Відповідно до класифікації Ч. Хенді, корпоративна культура ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» належить до типу, який має назву «Культура завдання» (тип корпоративної культури, що має місце в невеликій організації з матричної структурою), оскільки основу системи влади складає сила фахівця, експерта, важливіше командний дух і командна робота, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються на груповому рівні, відбувається об'єднання співробітників та організації, заохочується ініціатива. Менеджер – координатор компетентних виконавців, що оцінює результати і швидко мінливий до нових умов середовища. Вплив

розподіляється порівну, формалізація і процедури відсутні. Контроль і ієрархія неможливі, за винятком спільної згоди. Спеціалісти – обдаровані, яскраві особистості, які вміють домагатися особистих цілей. Менеджер може робити деякий тиск на особистість, контролюючи ресурси.

На основі отриманих даних визначимо сильні та слабкі сторони підприємства, користуючись оцінками в балах (від 1 до 3) (табл.2.11.).

Фактичні сильні сторони: частка ринку, система організації збуту рівень сервісу, кваліфікаційний склад кадрів, рівень вмотивованості, організаційна культура.

Фактичні слабкі сторони: рівень ризику, рівень прибутку, рівень маркетингової активності, ефективність реклами, оцінка фінансового стану.

Таблиця 2.12.

Профіль полярностей конкурента – ВАР «АЛЮ»

Показники	Бали				
	« + »		0	« - »	
	1	2	0	1	2
1. Ступінь досягнення цілей		+			
2. Рівень ризику			0		
3. Ефективність організаційної структури		+			
4. Рівень комунікаційних зв'язків			0		
5. Відповідність стилю управління до ситуації			0		
6. Рівень прибутку		+			
7. Частка ринку		+			
8. Система контролю якості			0		
9. Ширина асортименту		+			
10. Гнучкість цінової політики				-	
11. Ефективність договірної політики			0		
12. Система організації збуту				-	

13. Рівень сервісу	+				
14. Ефективність реклами	+				
15. Рівень маркетингової активності				-	
16. Ефективність досліджень та розробок			0		
17. Стан матеріально – технічної бази			0		
18. Кваліфікаційний склад кадрів		+			
19. Оцінка руху кадрів			0		
20. Рівень вмотивованості			0		
21. Фінансової можливості підприємства		+			
22. Організаційна культура				-	
23. Оцінка іміджу			0		
Рейтингова оцінка підприємства	16				

Складено на основі проведеного дослідження

Результати порівняльної оцінки свідчать про перевагу ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» над ВАТ «АЛЛО». У результаті упорядкування «Профілю полярностей» виявимо конкурентні переваги: ступінь досягнення цілей, ефективність організаційної структури, рівень прибутку, частка ринку, ширина асортименту, рівень сервісу, ефективність реклами, кваліфікаційний склад кадрів, фінансові можливості підприємства, рейтингова оцінку підприємства (+16). Зробивши аналіз корпоративної культури за декількома методами, переходимо до виявлення її ефективності, а також з'ясування необхідності її вдосконалення.

Серед проблем формування корпоративної культури в організації можна зазначити ще наступні. Проблема, що виникає при впровадженні корпоративного кодексу в компанії, – це забезпечення прийняття та виконання його положень співробітниками. Перш за все це стосується формулювань документа. Наприклад, може виявитися, що зміст словосполучення «діловий стиль» розуміється по-різному людьми з різними смаками, тому в документі має бути чітко обумовлено, який вид одягу співробітників вітається, а який є неприйнятним.

Далі постає питання про те, як забезпечити дотримання корпоративного кодексу в компанії. Як правило, дана функція лягає на керівників середньої ланки і на відділ по роботі з персоналом. При цьому основна складність організації контролю за виконанням положень кодексу полягає в розробці системи покарань за недотримання корпоративних стандартів. У деяких

компаніях в таких випадках застосовується система штрафів, проте такий вид покарання, як догани, на практиці використовується набагато частіше. Крім того, в якості запобіжного заходу можуть виступати обмеження заохочень і послаблень, що діють в компанії згідно з цим же кодексом. Так, співробітники, викриті в порушенні бізнес-етики, можуть позбавлятися відгулів за перероблені години, або, наприклад, співробітники, що не дотримуються ділового стилю в одязі, можуть каратися шляхом позбавлення права одягатися вільніше по п'ятницях, якщо це допускається корпоративними стандартами.

В процесі функціонування компанії з чинним корпоративним кодексом виникає ще цілий ряд проблем, які деякі дослідники називають політикою подвійних стандартів. На практиці це означає, що одним групам співробітників компанії дозволяється (проступки їм сходять з рук) те, що заборонено іншим. Виходить, що для частини співробітників компанії правила, встановлені корпоративним кодексом, необов'язкові і їх виконання не контролюється так жорстко, як для іншої частини [32, с. 56].

До найпоширеніших видів прояву дискримінації можна віднести дискримінацію певних груп співробітників *по робочому часу* (припустимо, в окремих підрозділах компанії прийнято переробляти без додаткових заохочень або, навпаки, приходити в офіс пізніше або йти раніше), *по кар'єрному зростанню* (в одних підрозділах зростання співробітників відбувається швидше, ніж в інших, без об'єктивних причин), *по мотиваційним програмам* і т.д.

Також існує такий вид відхилення від декларованих загальних корпоративних стандартів, як нерівний розподіл ресурсів компанії серед співробітників. У компаніях це найчастіше проявляється в обмеженні доступу до Інтернету, надання мобільних телефонів та інших благ.

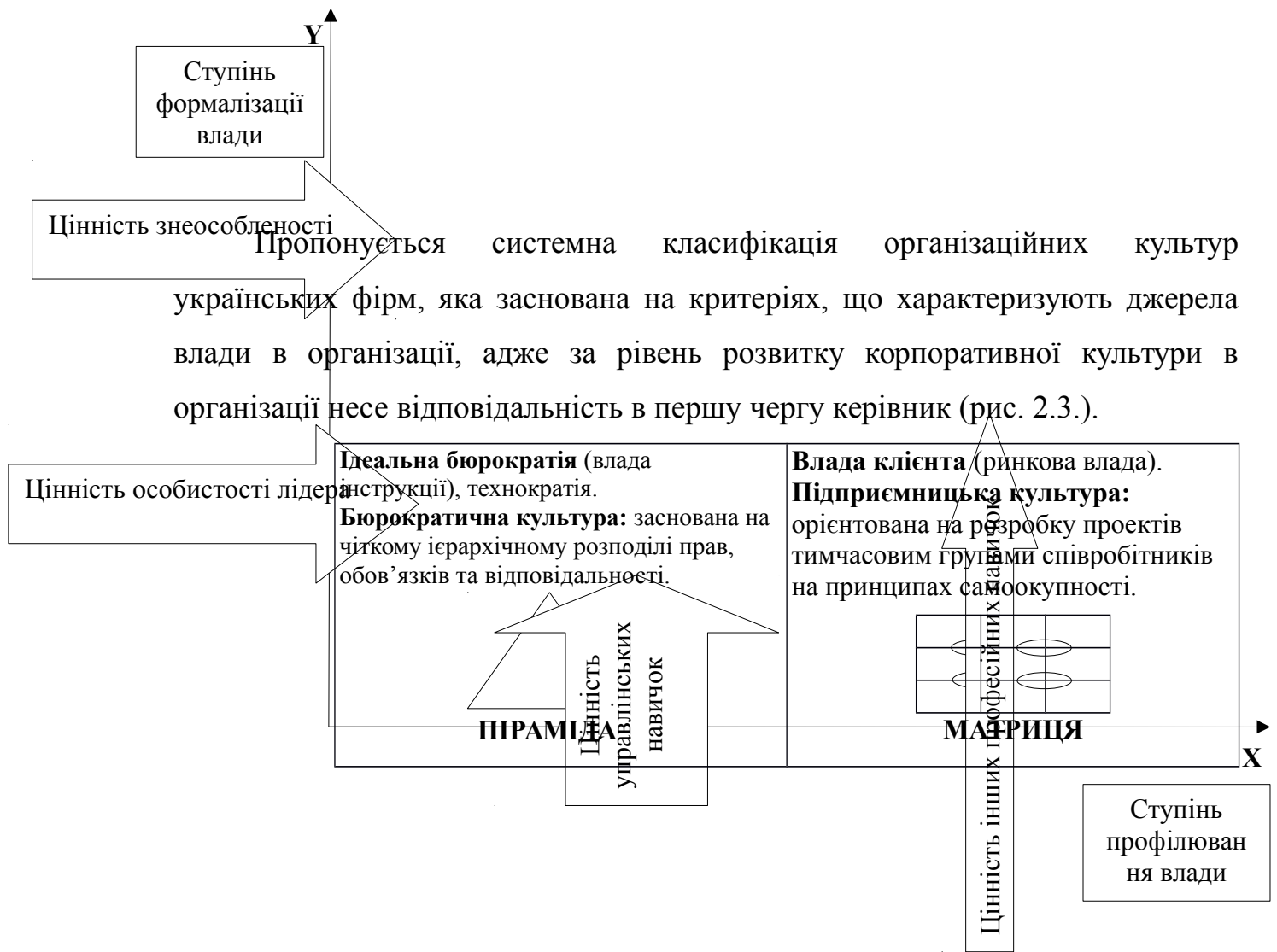
Що стосується такої сторони формування корпоративної культури, як організація тренінгів та командоутворення (так званий тім-білдінг), то тут потрібно розуміти необхідність створення сприятливого клімату в усьому

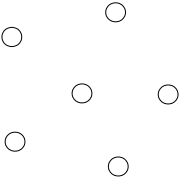
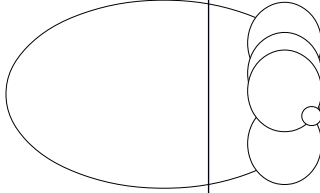
колективі та умов для ефективної взаємодії підрозділів. Для забезпечення успішної взаємодії підрозділів потрібно організовувати корпоративні заходи за участю всіх груп співробітників. Практика підтверджує, що подібні заходи не лише сприяють поліпшенню психологічного клімату в колективі, а й призводять до значного підвищення ефективності бізнес-процесів в компанії.

Необхідно зазначити, що проголошені проблеми можуть призвести до появи в середині організації такого явища, як конфлікт. Його форми прояву:

За влучним висловом Г. Мінцберга «Корпоративна культура – є дзеркальне відображення влади» [42, с. 337].

Пропонується системна класифікація організаційних культур українських фірм, яка заснована на критеріях, що характеризують джерела влади в організації, адже за рівень розвитку корпоративної культури в організації несе відповідальність в першу чергу керівник (рис. 2.3.).



<p>Автократія (харизматична влада). Культура лідера: культура клубного типу, що ґрунтується на довірі, співчутті та особистій відданості лідеру, спілкування з ним.</p>  <p style="text-align: center;">ЗІРКА</p>	<p>Едхократія (експертна, консультативна влада). Культура професіоналів: культура постійних самокерованих колективів, керованих інтелектуалами.</p>  <p style="text-align: center;">ГАЛАКТИКА</p>
--	--

0

Рис. 2.3. Джерела влади та відповідні їм типи корпоративної культури

Складено автором на основі [48]

Також важливо пам'ятати, що формування корпоративної культури в компанії буде успішним тільки в тому випадку, якщо воно не обмежується впровадженням і дотриманням корпоративного кодексу, а включає в себе також різноманітні заходи, спрямовані на розвиток і згуртування всього колективу.

2.3. Проблеми управління системою корпоративної культури на ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ»

Оцінку ефективності або сили культури підприємства можна визначити двома методами: а) прямою оцінкою на основі тестування та опитувань; б) непрямим методом, поелементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елемента системи на результати.

Для того щоб краще проаналізувати корпоративну культуру і зрозуміти проблеми, існуючі в компанії, було проведено анкетування серед співробітників ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ». Для дослідження корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» була розроблена анкета, де

співробітникам пропонувалось дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо культури компанії, а також поділу ними цінностей компанії і застосування на підприємстві деяких видів мотивації. Їм було запропоновано відповісти на декілька питань.

Аналіз результатів анкетування проводився за наступними категоріями працівників: фахівці, основний виробничий персонал. Всього було опитано 68 співробітників. Результати опитування представлені графічно у вигляді діаграм.

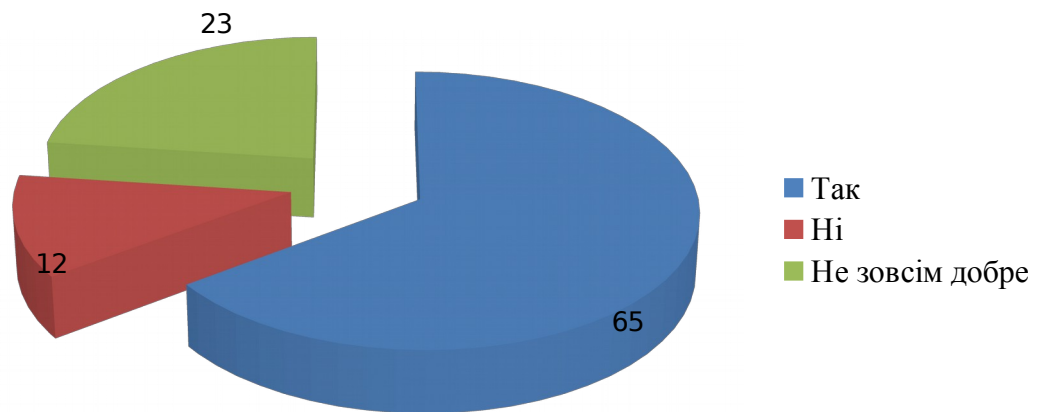


Рис. 2.5. Структура відповідей на запитання «Чи знаєте Ви історію своєї компанії?»

На запитання «Чи знаєте Ви історію своєї компанії?» зі 68 опитаних співробітників 65% відповіли «так», а 23% – недостатньо добре. Це хороший результат, дуже тішить те, що співробітникам цікава історія створення та розвитку їх компанії і їм не байдуже те місце, де вони працюють.

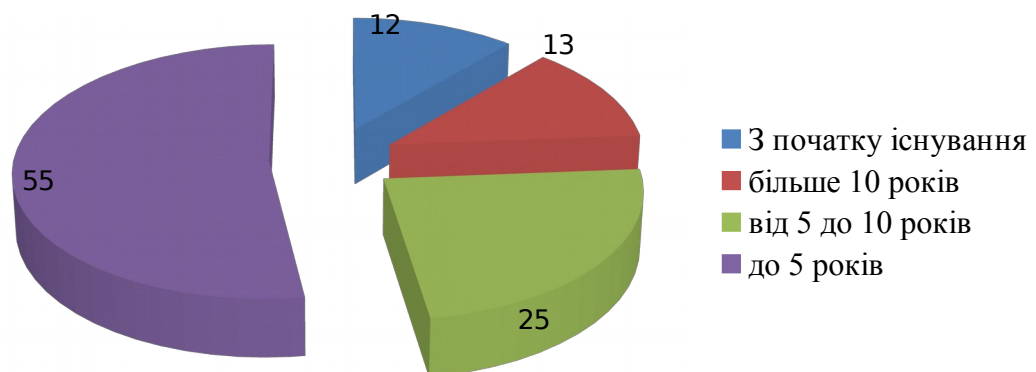


Рис. 2.6. Структура відповідей на запитання «Скільки часу Ви працюєте в даній організації?»

Зі 68 опитаних тільки 12% працюють з моменту створення компанії, більше 10 років – 13%, а 25% – від 5 до 10 років. Трохи більше половини опитаних (39 осіб) працюють менше 5 років, це говорить про те, що колектив ще достатньо «молодий».

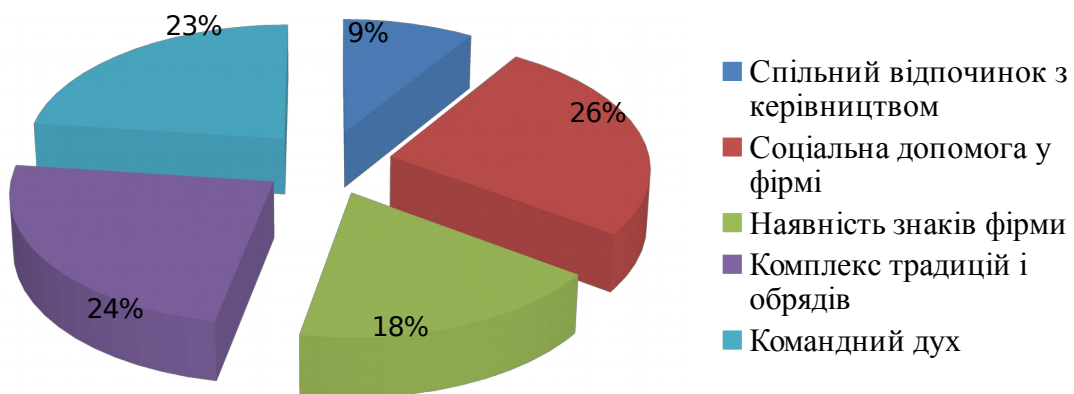


Рис. 2.7. Структура відповідей на питання «Для Вас корпоративна культура»

Думка співробітників щодо самого поняття «корпоративна культура» розділилися. Для одних це спільний відпочинок з керівництвом (9%), для інших – соціальна допомога у фірмі (26%), для третіх – наявність знаків фірми (18%) і комплекс традицій і обрядів (24%), командний дух (23%). Необхідно відзначити, що одним з важливих аспектів для співробітників є соціальна допомога.

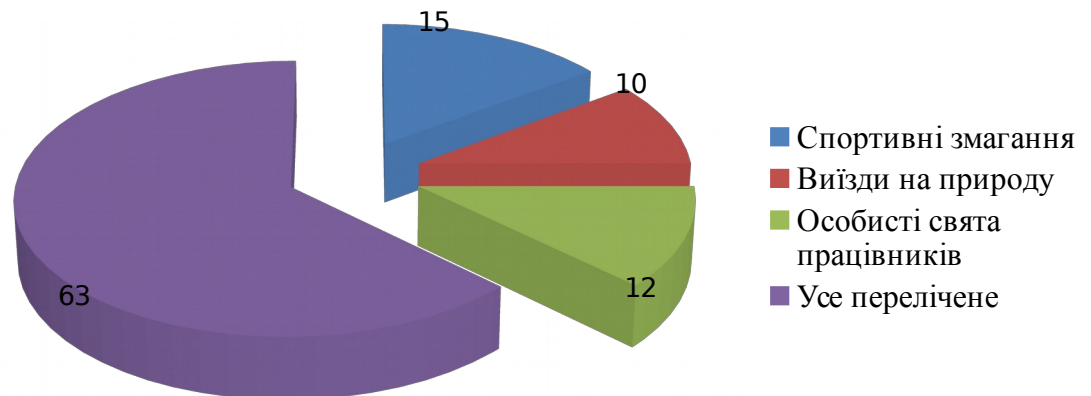


Рис. 2.8. Структура відповідей на запитання «Якого роду заходи по спільному відпочинку, що проводяться у Вашій організації, на Вашу думку позитивно впливають на КК?»

В спільному дозвіллі працівників ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» мають місце спортивні змагання – 15%, виїзди на природу – 10%. Це говорить про те, що співробітники підтримують здоровий спосіб життя. Також мають особисті свята працівників, такі як: дні народження, весілля, вихід на пенсію та інше – 12%. Проте переважна більшість працівників вважають, що усі перелічені види дозвілля позитивно впливають на корпоративну культуру в організації – 63%, адже такого роду заходи позитивно впливають на ефективність праці.

Дозвілля дає змогу працівникам компанії відпочити та добре провести час, незважаючи на те, що вони знаходяться на роботі. Існує безліч різних способів як відпочити компанією: подорож за місто на природу, у похід, сумісне заняття чи відвідування курсів, прогулянка у торговий центр.

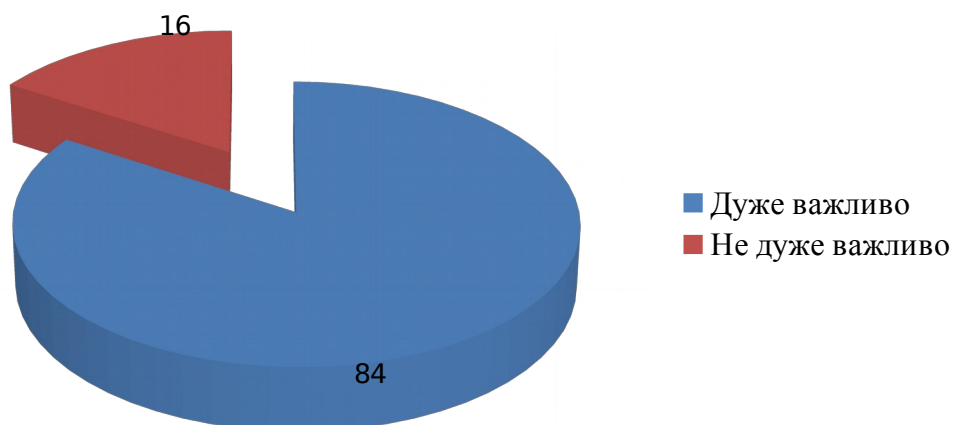


Рис. 2.9. Структура відповідей на запитання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

Як видно з отриманих відповідей, більшості учасників анкетування дуже важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним і лише для 16% це не дуже важливо. Дані відповіді свідчать про те, що співробітникам для ефективної роботи необхідно перебувати в умовах з позитивним морально-психологічним кліматом.

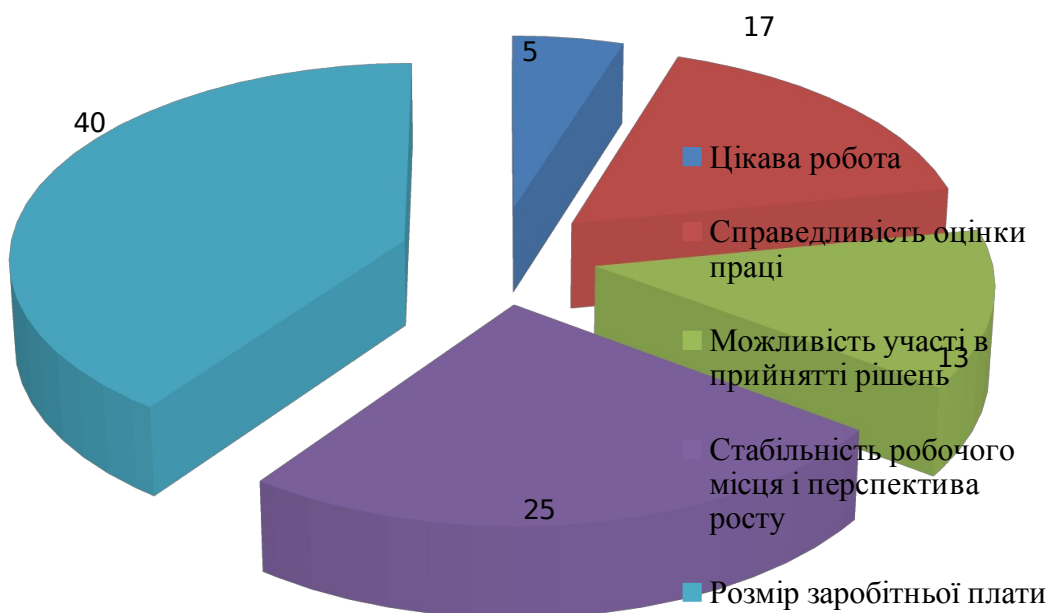


Рис. 2.10. Структура відповідей на запитання «Які з перелічених цінностей є у вашій організації основними?»

Основною цінністю співробітників ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» є розмір заробітної плати, про це свідчить 40% відповідей, а також стабільність робочого місця і перспектива росту – 25%. Справедливість оцінки праці – 17%, можливість участі в прийнятті рішень відзначили лише – 13%. І тільки для 5% важлива цікава робота. Отримані відповіді представлені на рисунку 2.10.

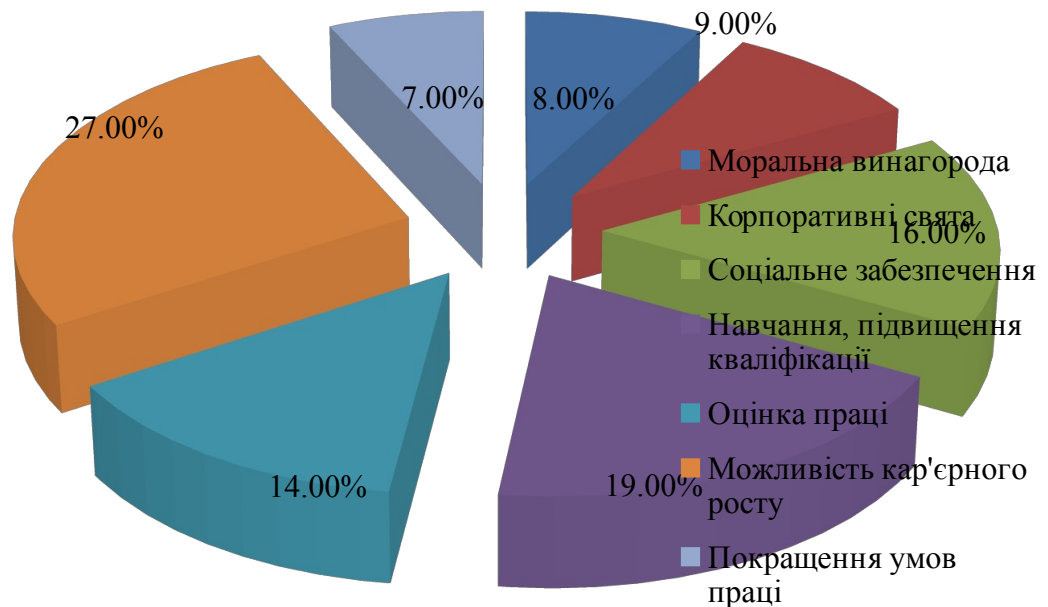


Рис. 2.11. Структура відповідей на запитання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»

З графіка видно, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є можливість кар'єрного росту – 27%, а також можливість навчання та підвищення кваліфікації – 19%. Загалом з отриманих даних можна зробити висновок, що на підприємстві існує достатня кількість форм нематеріального стимулювання для кожного працівника, що позитивно впливає на результат праці, і є додатковим інструментом корпоративної культури.

На питання «Чи задоволені Ви загалом існуючою у Вашій компанії корпоративною культурою?» 78% працівників відповіли, що їх повністю влаштовує існуюча корпоративна культура, однак 22% думають, що немає меж для вдосконалення.

Відповідно, виникла необхідність виявлення ступеня задоволеності тими чи іншими складовими культури компанії. Тому респондентам була надана ще одна анкета. Дана анкета була спрямована на виявлення задоволеності співробітників існуючою корпоративною культурою. Кожне з наведених питань передбачало відповідь у вигляді балової шкали від 0 до 10. Чим вище середній бал серед всіх співробітників, тим вище задоволеність даним елементом. Нижче наведені середні бали відповідей, отримані в результаті анкетування (табл. 2.15.).

Таблиця 2.15.

**Середні бали, отримані в результаті анкетування співробітників
ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ»**

№ п/ п	Запитання	Середній бал
1.	Атмосферою (кліматом), що склалася в колективі	7,4
2.	Політикою фірми та керівництва	8,3
3.	Стилем керівництва	8,1
4.	Змістом роботи	7,8
5.	Можливостями професійного зростання	9,2
6.	Атмосферою теплоти і підтримки	6,6
7.	Організацією дозвілля	9,6
8.	Нематеріальними засобами мотивації	8,7

Складено на основі проведеного дослідження

Таким чином, за результатами проведеного анкетування було виявлено, що сумарний ступінь задоволеності вище середнього, що є безперечно, гарним результатом. Найменше задоволені співробітники атмосферою теплоти та довіри, проте, на мій погляд, це пов'язано з тим, що переважна більшість працюючих – чоловіки, для яких жалітись та навпаки підтримувати один одного невластиве, на противагу цій складовій, загалом кліматом, що склався в організації, співробітники задоволені. Найвищі бали співробітники віддали організації дозвілля, а також можливості професійного зростання і

нематеріальним засобам мотивації. Відобразимо графічно отримані результати (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Результати анкетування співробітників ТОВ «ГАДЖЕТ
ТРЕЙДІНГ»

Складено на основі проведеного дослідження

Отже, керівництву ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» необхідно приділити увагу соціально-психологічному клімату в колективі. Хоча керівництво стверджує, що підтримується дух колективізму, атмосфера відкритості та свободи спілкування, проте в результаті проведення дослідження з використанням анкетування, було виявлено, що це лише формально, насправді результати анкетування показали незадоволеність співробітників кліматом в колективі, а клімат в колективі є найважливішою характеристикою корпоративної культури. Всі інші фактори успіху корпоративної культури знаходяться на достатньо високому рівні.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи досліджувались головні проблеми формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. Була запропонована системна класифікація організаційних культур українських фірм, яка заснована на критеріях, що характеризують джерела влади в організації, адже за рівень розвитку корпоративної культури в організації несе відповідальність в першу чергу керівник. Було визначено, що з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності як національного, так і міжнародного бізнесу керівництву українських компаній просто необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури та механізми її відтворення, тому що це є основою успішного для розвитку будь-якої підприємницької діяльності.

Далі був проведений аналіз корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ». Неможливо отримати повне уявлення про корпоративну культуру організації, оцінивши її за допомогою одного методу, так як кожна методика описує її з певних сторін, тому для аналізу та оцінки корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» були використані наступні методи: метод поелементної якісної оцінки; визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді; характеристика корпоративної культури за методом Г. Хофстеде; метод опитування, в даному випадку – анкетування.

Зробивши аналіз корпоративної культури за декількома методами, перейшли до виявлення її ефективності, а також з'ясування необхідності її вдосконалення. Для того щоб краще проаналізувати корпоративну культуру і зрозуміти проблеми, існуючі в компанії, було проведено анкетування серед співробітників ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ», яке виявило, що сумарний ступінь задоволеності вище середнього, що є безперечно, гарним результатом.

Отже, керівництву ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» необхідно приділити увагу соціально-психологічному клімату в колективі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Організаційно-економічні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури

Проведений аналіз корпоративної культури свідчить про те, що немає необхідності проводити суттєві зміни корпоративної культури, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності організації, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалювати.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» полягають у наступному:

- розробити кодекс корпоративної поведінки;
- покращити соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- впровадити нове програмне забезпечення;
- створення нової посади – спеціаліста з корпоративної культури.

1. *Розробка Положення про корпоративну культуру.*

Розробку даного положення можна покласти на спеціаліста з корпоративної культури, про це мова піде нижче.

Ключова цінність створення становища полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє компанії розібратися: в чому полягає її місія і які стратегічні цілі її діяльності, продумати і закріпити систему управління компанією, найбільш ефективно розподіливши обов'язки та повноваження між різними рівнями управління. Тобто, дійсно зробити компанію ефективно керованою і зрозумілою і «зсередини» і «зовні» [56, с. 53].

Чіткість завжди з'являється, коли намагаєшся викласти свої думки на папері. А якщо вони ще й виносяться на загальне обговорення, то це дозволяє врахувати всі «за» і «проти» і побудувати дійсно ефективну систему

управління, за якої всі: і акціонери, і «зацікавлені особи» будуть чітко й однозначно розуміти цілі та завдання, які стоять перед компанією і правила, згідно з якими вона діє. Робота по створенню становища починається, як правило, з діагностики загального клімату в компанії. Результати проведеного дослідження в більшості випадків виявляють якусь загальну проблему, механізми вирішення якої разом з цінностями і написання правилами гри, також закладаються в корпоративний кодекс компанії.

2. Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

В якості пропозиції тут виступає організація «нестандартних» свят для співробітників підприємства. Такі корпоративні свята зможуть більш згуртувати колектив, до того ж характер цих свят найбільш сприяє дружньому спілкуванню. Свято має принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зросла, вони отримали б можливість дізнатися своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору.

4П: Офіс Монітор 2.0 запускається в звичайному Інтернет-браузері і об'єднує в собі:

- 1) Внутрішньо корпоративний інформаційний портал;
- 2) Систему управління персоналом;
- 3) Систему безпеки (контроль фізичного доступу на підприємство).

В якості внутрішньо корпоративного Інтранет-порталу система 4П: Офіс Монітор виконує дві основні функції:

1. Виступає в якості джерела актуальної інформації для співробітників організації;
2. Є інтерактивною середовищем взаємодії співробітників і засобом зворотного зв'язку між персоналом та керівництвом підприємства.

Постійна доступність цієї інформації спрощує взаємодію між співробітниками в процесі щоденної роботи і полегшує адаптацію нових співробітників до вже існуючих корпоративних правил.

Як кадрова система, 4П: Офіс Монітор дозволяє структурувати і зберігати персональну інформацію про співробітників (ПІБ, фотографія, дата і місце народження, номер паспорта, номер водійських прав, ППН, домашню адресу і телефон, дані про сім'ю, дати прийому на роботу, відомості про медичній страховці, графік роботи і ін.).

Програмний продукт призначений для оптимальної взаємодії компанії з персоналом, дозволяє створити максимально комфортні умови роботи всіх співробітників і сформувати корпоративну культуру компанії третього тисячоліття. Програма відноситься до класу сучасних EIP-систем, що формують єдине інформаційний простір усередині організації, але на відміну від них, вона більш доступна українським компаніям і її впровадження не вимагає значних витрат.

Таким чином, за допомогою даної автоматизованої системи розвиток корпоративної культури стане досконалішим, що в підсумку призведе до досягнення поставлених цілей – зниження плинності кадрів і підвищенню показників ефективності діяльності організації.

5. Для здійснення вищевказаних заходів потрібно виділити окрему штатну одиницю – фахівця з корпоративної культури.

Крім того, фахівець з корпоративної культури повинен організувати і контроль виконання впровадження корпоративної культури в середовищі співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відслідковувати ефективність реалізації проекту, готувати аналітичні довідки і статистичні звіти по досягненню мети, розробляти корпоративні заходи, свята, та інше.

Введення даного співробітника в посаду стане логічним завершенням усіх запропонованих заходів. Даний фахівець буде займатися і розробкою Кодексу, і проведенням регулярних анкетувань для діагностики корпоративної культури, і відповідатиме за проведення «нестандартних свят», а так само буде освоювати нове програмне забезпечення (рис. 3.1).

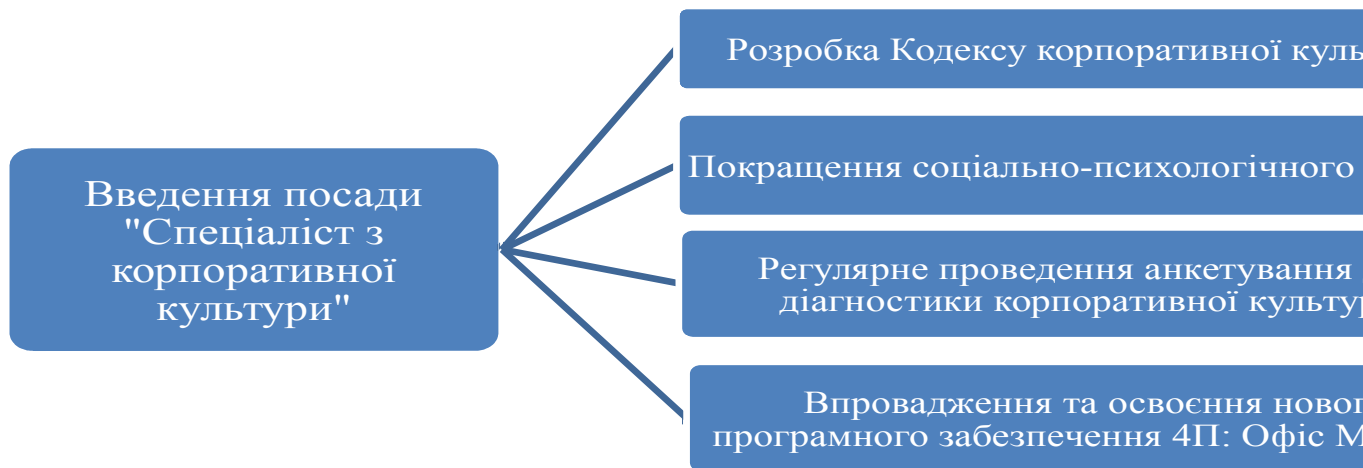


Рис. 3.1. Запропоновані першочергові заходи щодо вдосконалення корпоративної культури в ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» (І етап змін)

Складено автором

Після оцінювання корпоративної культури підприємства було сформовано алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який, дозволить ефективно управляти розвитком корпоративної культури (рис. 3.2).

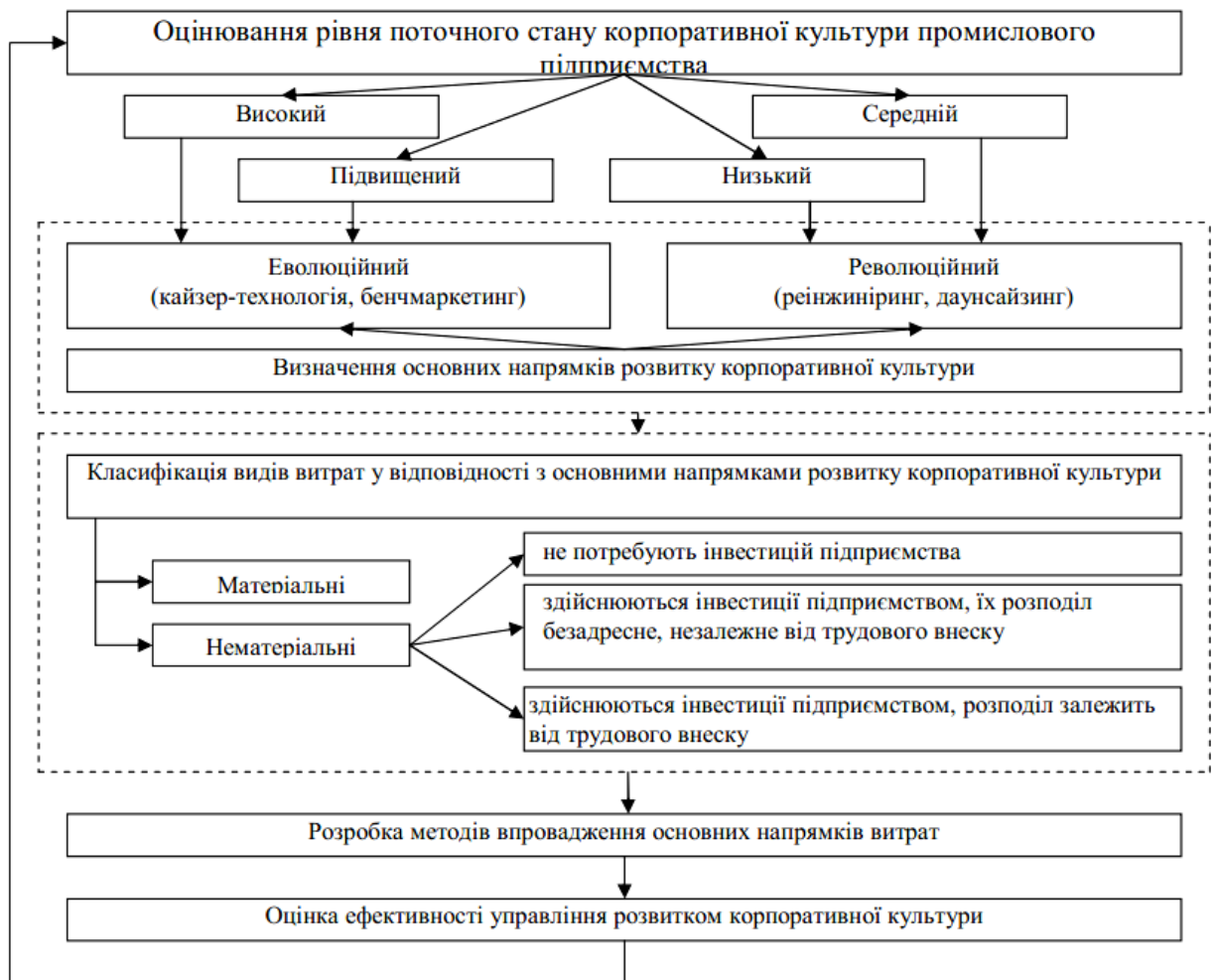


Рис. 3.2. Послідовність дій з оптимізації витрат на управління розвитком корпоративної культури

Складено на основі [23]

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

3.2. Планування кошторису витрат на основні заходи по вдосконаленню корпоративної культури

Проведене дослідження перспективного бачення розвитку корпоративної культури підприємства вказує на схильність до збалансованого розвитку всіх інструментів організаційної культури підприємства.

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» дозволило виділити основні заходи, що сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку (табл. 3.1).

Зміна взаємодії між елементами корпоративної системи управління персоналом повинна базуватися в ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» на таких цінностях як повага до особистості, найвищі стандарти інтеграції, новаторство, допомога споживачу (в т. ч. внутрішньому), робота в команді, досягнення особистої якості, взаємна довіра.

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

План заходів з розвитку корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ»

Напрямок розвитку	Назва напрямку
1. Найм персоналу	1. Розроблення положення щодо відбору, прийому, найму персоналу відповідно до оновленої політики розвитку компанії. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення.
2. Адаптація персоналу	1. Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямами діяльності, визначення форм винагороди. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення.
3. Навчання та розвиток персоналу	1. Розроблення програми навчання персоналу організації на 2015–2017 рр. 2. Узгодження програми з керівниками напрямків. 3. Затвердження програми. 4. Впровадження програми.
4. Розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників	1. Розроблення плану заходів з реорганізації діяльності підрозділів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів з реорганізації взаємодії та розвитку персоналу підрозділів. 4. Здійснення плану.
5. Формування кадрового резерву	1. Розроблення положення щодо формування кадрового резерву персоналу. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення.
6. Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів	1. Розроблення плану корпоративних заходів та тренінгів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. 4. Здійснення плану.

Складено автором

Виходячи з наведених у табл. 3.1 напрямків розвитку колективу пропонуємо класифікацію витрат на формування та підтримку корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ»:

1. Витрати на навчання персоналу. Планування навчання є частиною процедури планування витрат на корпоративну культуру на підприємстві.

2. Витрати на проведення тренінгів. Системний підхід у підготовці та проведенні тренінгів для співробітників дозволяє виробити оптимальний шлях подолання найбільш актуальних проблем, оцінити і закріпити навички, вироблені в ході корпоративного навчання, і завдяки цьому підвищити ефективність і досягти бажаних результатів. Економічний ефект від таких тренінгів сягає максимуму протягом перших двох місяців, а потім стабілізується.

3. Витрати на корпоративні заходи. Необхідно збільшити цю статтю витрат, додавши в неї спортивні заходи.

4. Витрати на адаптацію нових співробітників. На підприємстві ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» є потреба у фахівцях, які повинні чітко розуміти специфіку роботи саме на цьому підприємстві. Тому наставником необхідно вибирати співробітника підприємства, який позитивно зарекомендував себе. Аби наставник був зацікавлений у навчанні нового співробітника, автор пропонує ввести додаткові бонуси як за сам процес наставництва, так і за успішно пройдений випробувальний термін новим співробітником.

5. Витрати на підбір персоналу. Процес підбору персоналу є одним з найбільш проблемних і найбільш актуальних для підприємства. Важливе завдання полягає в тому, щоб оптимізувати цей процес, зробивши його максимально ефективним і низьковитратним без втрати якості.

У ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» взагалі не планувався бюджет на підбір персоналу. Керівництво компанії вважає, що служба персоналу сама повинна вирішувати питання, пов'язані з його підбором. Один фахівець не може замінити собою кілька різних організацій з досить великими інформаційними та рекламними можливостями. Тому бюджет на підбір персоналу має бути, і він повинен включати витрати на пошук фахівців, здатних працювати на цьому конкретному підприємстві, якщо внутрішніх кадрових резервів підприємства не вистачає для забезпечити його такими фахівцями.

6. Витрати на мотивацію співробітників.

6.1. Матеріальна мотивація. З метою підвищення мотивації пропонується використання командного бонусу за групове досягнення певних цілей.

6.2. Нематеріальна мотивація. Основна складність застосування системи нематеріальної мотивації полягає в тому, що для кожного конкретного відділу необхідна своя система мотивації. Виходячи з отриманих у дослідженні даних про поточний стан корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» було зроблено висновок про те, що на розвиток корпоративної культури цього підприємства матимуть позитивний вплив такі категорії витрат:

- витрати на оплату навчання з підвищення кваліфікації та придбання додаткової кваліфікації і оплата навчальних відпусток співробітників;
- витрати на доплату за суміщення професій або посад співробітником;
- витрати на підготовку та адаптацію нового персоналу, в т. ч. за наставництво;
- витрати на матеріальне заохочення творчої та підприємницької ініціативи персоналу, формування кадрового резерву;
- витрати на корпоративні заходи;
- витрати на проведення тренінгів по згуртовуванню колективу.

У табл. 3.3 представлено дані щодо витрат на здійснення заходів з підбору співробітників, впровадження системи заміщення старих фахівців новими в період з 2018–2020 рр.

Таблиця 3.3.

**Кошторис витрат на заходи з підбору співробітників на 2018–2020 рр.,
грн.**

Назва заходу	Рік		
	2018	2019	2020

1. Підбір та планування персоналу, у т. ч.:			
планування та прогнозування потреби в кадрах	3000	4300	5100
зв'язок зі службами зайнятості, навчальними закладами та іншими «постачальниками» працівників,	1500	2200	3100
аналіз кадрового потенціалу, його оцінювання, маркетинг	2000	3000	4000
професійна та соціально-психологічна адаптація співробітників	7200	10400	16600
2. Впровадження системи заміщення співробітників	22000	26000	31000
Всього	35700	45900	59800

Складено автором

Незважаючи на досить велику кількість застосовуваних в організації методів навчання, сформованої концепції навчання персоналу при цьому не існує, хоча, як виявилось, для співробітників це дуже важливий фактор. У зв'язку з цим автором запропоновано застосовувати процесі навчання такий інструмент як індивідуальний план розвитку.

3. Пропонується вдосконалити систему оцінювання персоналу через впровадження двох його видів:

- оцінювання кандидатів на вакантну посаду;
- поточне періодичне оцінювання співробітників організації.

Внутрішньокорпоративна PR-діяльність в ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» є інструментом формування корпоративної культури. Для реалізації поставленої мети на підприємстві рекомендується використовувати такі PR-методи.

1. Інформаційні методи – це засоби односторонньої комунікації, призначені для інформування працівників підприємства про поточні події в рамках зв'язків з громадськістю:

- внутрішні видання – інформаційний (корпоративний) бюлетень;
- інша друкована продукція, призначена для внутрішнього розповсюдження: привітання, співчуття, індивідуальна листування, копії та виписки з офіційних документів (репринт), звіти та ін.;

- корпоративний web-ресурс (сторінка, сайт, портал).

2. Аналітичні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю – засоби односторонньої (зворотної) комунікації, призначені для вивчення думок, настроїв і відповідної реакції працівників підприємства:

- моніторинг відгуків працівників організації на поширену серед них раніше інформацію;

- комплексний аналіз проведених серед працівників підприємства підсумків опитувань, результатів анкетування і т. п.

3. Комунікаційні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю, які мають головну перевагу – безпосередній контакт, особиста комунікація між працівниками і керівництвом.

4. Методи кризового і посткризового реагування – це засоби підвищення ефективності застосування PR-засобів і прийомів. Цьому сприяє:

- 1) відповідальне і виважене ставлення до кожного слова, зверненого до працівників організації.

- 2) робота «на випередження», інтенсифікація інформаційного обміну в обох напрямках;

- 3) особлива увага до відповідної реакції, проявів думок і настроїв працівників, максимальна гнучкість у питаннях зв'язків з громадськістю.

Організаційні методи внутрішнього PR представлені набором спеціальних заходів, що проводяться для працівників ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» за безпосередньої участі керівництва. З-серед цих заходів в діяльності підприємства рекомендується використовувати такі: збори і засідання (як правило приурочені до днів загальнодержавних, пам'ятних та урочистих дат); вечори відпочинку; змагання; внутрішньокорпоративні свята (день народження підприємства, день відкритих дверей, день молодих фахівців, день ветеранів).

Якщо згадані заходи враховуватимуть специфіку цієї організації, вони сприятимуть зміцненню корпоративного духу серед працівників організації у неформальній атмосфері.

З метою підвищення іміджу керівництва і самого підприємства в очах співробітників, створення єдиної команди необхідно розробити ефективні заходи внутрішнього PR. Ці заходи дозволять вирішувати такі завдання як донесення до кожного співробітника цінностей, прийнятих в організації. Вони сприяють підвищенню лояльності співробітників, їх зацікавленості в результаті. Для інформування працівників про поточні події на підприємстві рекомендується використовувати такі засоби:

1. Внутрішні видання:

- листки новин – це досить дешевий і доступний засіб комунікацій для пояснення менеджментом ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» філософії і політики підприємства, а також для забезпечення двосторонньої комунікації, оскільки в ньому викладені не тільки позиції менеджменту, а й думки інших співробітників;

- щорічні звіти для співробітників – виконують інформаційну функцію, відображаючи діяльність і значні події підприємства протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно звертаючись до почуття корпоративної причетності, гордості співробітників. Витрати на внутрішні друковані видання організації ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Витрати на внутрішні видання ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ»

Найменування видання	Регулярність виходу	Ціна, грн.	Тираж, шт.	Вартість на місяць, грн.	Вартість на рік, грн.
Корпоративна газета	1 публікація в місяць	8,0	30	240	2880
Листки новин	2 публікації в місяць	1,7	100	170	2040

Річні звіти	1 раз на рік	12,0	30	3600	3600
Всього:	37 публікацій на рік				8520

Складено автором

2. Корпоративний web-ресурс – корпоративний сайт, що містить новини, події, матеріали про підприємство, документи, а також форум, на якому можна обговорити цікаву тему або поставити запитання колезі або керівнику. Корпоративний сайт дозволить налагодити комунікації «зверху вниз» і «знизу вгору», тобто інформувати рядових працівників про рішення, прийняті керівництвом. Для керівництва також важливо знати настрої у колективі, розуміти, чи знають працівники про перспективи розвитку і які їхні уявлення про корпоративну культуру.

3. Електронна «гаряча лінія» – дає можливість співробітникам задавати керівництву важливі для них питання.

4. Внутрішня комп'ютерна мережа. За допомогою електронної пошти проводиться інформування співробітників, їх опитування і збирання інформації про їхні думки методом «мозкового штурму», а також навчання. Витрати на внутрішні електронні засоби комунікації ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Витрати на внутрішні електронні засоби комунікації

Найменування	Вартість на місяць, грн.	Вартість на рік, грн.
Корпоративний web-ресурс	300	3600
Електрона «гаряча лінія»	100	1200
Внутрішня комп'ютерна мережа	4700	56400
Всього	5100	61200

Складено автором

5. Виступи керівництва.

6. Відкриті інтерв'ю та листи.

7. Усні повідомлення керівництва.

8. Оголошення наказів керівництва.

9. Збори і засідання, приурочені до днів загальнодержавних пам'ятних та урочистих дат.

10. Внутрішньокорпоративні свята (День народження організації, День відкритих дверей, День молодих фахівців, День ветеранів, Новий рік) є потужним інструментом, здатним згуртувати колектив.

11. Кодекс етики та поведінки співробітників, впровадження dress-code сприяють побудові ідеології організації

12. Дошка оголошень.

13. Активне використання внутрішнього PR при прийомі на роботу нових співробітників з метою їх знайомства з колективом – перегляд корпоративного фільму про фірму, прослуховування спеціального курсу лекцій. Завдяки цьому новий працівник вже через кілька днів матиме досить повне уявлення про організацію підприємства, його історію та ідеологію.

Таким чином, розроблені заходи з удосконалення корпоративної культури досліджуваного підприємства спрямовані на вирішення проблем підвищення ефективності існуючої системи відбору, адаптації та мотивації персоналу. Диференційовані етапи впровадження управлінських нововведень і контроль за їх реалізацією на 2018 рік для ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» передбачають:

- початковий (тактичний) етап, який визначає правильність і ефективність обраних засобів і методів управління організаційною культурою, дозволяє визначити стратегічні напрямки – 3 місяці: січень – березень;
- робочий (з умовами пролонгації) – визначає можливість планування бюджету витрат на заходи щодо удосконалення системи управління корпоративною культурою – 6 місяців: квітень – вересень.

Таким чином, проведене дослідження запланованого розвитку корпоративної культури підприємства показує схильність у бік ціннісноорієнтованого напрямку. Це означає, що в довгостроковій

перспективі підприємство робить акцент на вигоді від вдосконалення особистості через досягнення високого ступеня згуртованості колективу і сприятливого морального клімату.

3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів управління розвитком корпоративної культури

Ефект є відображенням результату діяльності, тобто стану, до якого повинен прагнути економічний об'єкт. Поняття «ефект» і «результат» можна сприймати як тотожні категорії і орієнтувати на нього побудову конкретної управлінської системи, в нашому випадку корпорації. Таке управління, що отримало в міжнародній практиці найменування «управління за результатами», направлено на кількісний приріст результуючих показників, хоча і має на увазі в певній мірі зміну якісних характеристик.

Таким чином, ефективність будь-якої системи може бути представлена в загальному вигляді показником, що характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що викликали цей результат.

Розвиток корпоративної культури дає компанії ряд переваг:

1. Знижується конфліктність, поліпшуються ділові взаємини.
2. Зменшуються непродуктивні витрати часу.
3. Підвищується задоволеність і лояльність персоналу, і як наслідок клієнтів, зростає продуктивність праці.
4. Зростає економічна ефективність бізнесу.

Одним з помітних результатів сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Це пояснюється єдиною думкою співробітників про те, що є метою організації і за що вона виступає. Це, в свою чергу, веде до згуртованості співробітників, вірності і відданості організації, а, отже, бажання покинути таку організацію у працівників пропадає.

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів. Для оцінки загального економічного ефекту від всіх розроблених рекомендацій щодо вдосконалення управління людськими ресурсами ТОВ компанія «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» використовуватимемо традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі.

Економічний ефект = додатковий прибуток, що отримується від заходів, додаткова економія – витрати на здійснення заходів.

Спочатку оцінимо витрати підприємства на реалізацію зазначених заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Витрати на реалізацію заходів у 2017 році

Вид витрат	Сума	Разом за рік, тис. грн.
Заробітна плата співробітника, прийнятого на посаду спеціаліста з корпоративної культури (зі страховими внесками)	6000 грн.*12 міс.	72
Витрати на підбір співробітника (оголошення в ЗМІ, витрати на відбір та адаптацію нового співробітника)	1000 грн.	1
Витрати на обладнання робочого місця спеціаліста по корпоративній культурі (покупка оргтехніки)	4000 грн.	4
Витрати на придбання та установку програмного продукту 4П: Офіс Монітор	5000 грн.	5
Витрати на технічне обслуговування програмного продукту 4П: Офіс Монітор	300 грн.*2 рази/рік	0,6
Річний бюджет на проведення нових корпоративних свят	20000 грн.	20
РАЗОМ	102,6 тис. грн.	

Складено автором

Таким чином, витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть в 2015 році 116 тис. грн. Тепер оцінимо додатковий прибуток, який отримає підприємство від впровадження зазначених заходів.

Реалізація запропонованих заходів в області розвитку корпоративної культури призведе до підвищення задоволеності працею (мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом будуватиметься на обліку соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні шкоди від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу. Щоб оцінити ефективність від зниження плинності персоналу, необхідно розрахувати витрати на заміщення одного співробітника в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Розрахунок витрат на наймання одного співробітника

Елемент витрат	Допущення	Розрахунок	Витрати, тис. грн.
Процес звільнення працівника			
Зниження продуктивності праці в період, що передує звільненню	5% зниження протягом трьох місяців	$8 \cdot 3 \cdot 0,05$	1,2
	При середньому виробітку на місяць 8 тис. грн./люд.		
Час на співбесіду витрачений інтерв'юєрами	$\frac{1}{2}$ год. керівника відділу (30 грн./год.) і $\frac{1}{2}$ год. спеціаліста (24 грн./год.)	$(30+24)/2$	0,027
Документальне оформлення	$\frac{1}{2}$ год. працівника (за середньою ставкою 22 грн./год.)	$22/2$	0,011
Найм нового працівника			
Подача оголошення	Одне місце в місцевій газеті на 3 тижні (на 3 випуску)	$50 \cdot 3$	0,15
Перевірка рекомендацій	2 год.	$24 \cdot 2$	0,048
Співбесіда з кандидатами	2 год. по середній ставці спеціаліста (22 грн. / год.) і 1 год. за ставкою керівника	$2 \cdot 24 + 30$	0,078
Оформлення особової справи	3 год.	$3 \cdot 24$	0,072

Оформлення (внесення в платіжну відомість та інші документи)	½ год.	24/2	0,012
Витрати відділу кадрів	10 год.	10*24	0, 24
Навчання			
Навчання на робочому місці			
Час керівника підрозділу	1/3 год. в день, 60 днів = 20 год.	20*25	0,5
Час помічника, з числа колег	10 год., 20 грн./год.	10*20	0,2
Додаткове навантаження колегам	20 год., 20 грн./год.	20*20	0,4
Зниження продуктивності праці	В середньому на рівні 20% від нормативної протягом двох місяців	8*2*0,2	3,2
Разом	6,138		

Розраховано за даними підприємства

Таким чином, на заміну одного співробітника в середньому витрати складають 6138 грн., що є дуже великою сумою.

Так, якщо розрахувати суму, необхідну на заміну співробітників, звільнених за власним бажанням у 2011 – 2013 роках, отримаємо:
 $15 \text{ осіб} * 6138 \text{ грн.} = 92070 \text{ грн.}$

Відповідно, при зниженні плинності кадрів дані витрати скоротяться. Після проведення запропонованих заходів планується знизити рівень плинності кадрів на підприємстві до рівня 3%.

У 2016 році рівень плинності кадрів становив 7,4%, значить зниження рівня плинності складе 4,4%. При тій же чисельності персоналу, число співробітників, що звільнилися за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни складе $73 * 3\% = 2$ особи.

Відповідно, економія на витратах на найм робочої сили складе:

$$E_k = (21 \text{ ос.} - 2 \text{ ос.}) * 6138 \text{ грн.} = 116,622 \text{ тис. грн.}$$

Тоді економічний ефект складе:

$$E_k = 116,622 - 102,6 = 14,022 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, впровадження запропонованих заходів економічно вигідно і доцільно, особливо, якщо брати до уваги той факт, що підприємство є не досить великим.

Бачимо, що при зниженні плинності, підприємство заощадить велику суму грошових коштів, частина яких так само можна буде витратити на подальший розвиток корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ».

У табл. 3.8 представлено дані про витрати на реалізацію розроблених заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» у 2017 – 2019 рр.

Про економічну ефективність рекомендованих заходів щодо вдосконалення управління персоналом в ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» можна судити з економічного результату, який може бути досягнутий від їх реалізації.

Таблиця 3.8.

Кошторис витрат на заходи щодо вдосконалення КК ТОВ «ІК «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» на 2018–2020 рр., тис. грн.

Назва заходів	Рік		
	2018	2019	2020
<i>1. Заходи щодо вдосконалення мотивації</i>			
1.1. Проведення корпоративної підготовки підрозділів	45,0	51,0	63,0
1.2. Зміна системи мотивації персоналу і перевірка результативності	14,0	16,5	19,0
1.3. Впровадження матеріальних стимулів	730,0	910,0	1115,0
1.4. Премії, бонуси	1500,0	1750,0	1900,0
1.5. Впровадження нематеріальних стимулів	7,0	8,5	10,0
<i>2. Заходи в галузі розвитку корпоративної культури</i>			
2.1. Удосконалення системи оцінювання персоналу	23,0	27,0	31,0
2.2. Внутрішньофірмове навчання персоналу	15,0	17,0	19,5
2.3. Впровадження системи внутрішнього PR	4,5	5,5	7,5
2.4. Підбір та адаптація персоналу	6,0	7,5	10,0
2.5. Створення системи заміщення існуючих фахівців новими (за віком)	22,0	25,0	29,0
Всього	2366,5	2818	2779

Складено автором

Економічний результат визначається різницею між прибутком від додаткового товарообігу, отриманого під впливом заходів з удосконалення

корпоративної культури, та витратами на них. Для розрахунку економічного ефекту використано формулу [29, с. 86]:

$$\text{Э} = \frac{T\partial \times Hm}{100} - (U_p + U_{\partial}) \quad (3.3)$$

де Э – економічний ефект;

Тд – додатковий товарообіг від проведених заходів;

Нт – торгова надбавка на товари, % від ціни реалізації;

Up – витрати на зазначені заходи з підвищення якості;

Uд – додаткові витрати по приросту (на приріст) товарообігу.

Рівень економічного ефекту від заходів з реалізації управлінських нововведень на період 2017–2019 роки можна оцінити на основі даних таблиці 3.9.

Таблиця 3.9.

Показники зменшення витрат та приросту економічного ефекту від нововведень для ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ»

Показники	Рік, грн.			Темп зростання, %		
	2018	2019	2020	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Витрати	288294	293480	278990	101,8	95,1	96,8
Економічний ефект (Ееф)	372831	436483	439013	117,1	100,5	117,8

Примітка. Ееф – запланований приріст прибутку при зміні корпоративної культури

Складено автором

Оцінювання економічної ефективності витрат на проведення заходів з удосконалення підприємницької діяльності показало, що економічний ефект від нововведень вже до кінця 2017 р. збільшився на 117,8%. Ці показники є доказом ефективності рекомендованих заходів щодо поліпшення кадрової політики на ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ».

Сформовано план заходів з розвитку корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» з урахуванням визначених принципів управління та алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який

дозволяє здійснювати ефективне управління розвитком корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів забезпечує отримання економічного ефекту від нововведень.

Позитивними змінами у результаті коригування концепції розвитку корпоративної культури на ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» можна вважати такі: створення умов для реалізації та розвитку індивідуальних здібностей нових працівників; досягнення більш високого ступеня свободи і самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику виконання завдань, встановлювати графік і інтенсивність роботи та ін.); попередження шкоди для здоров'я персоналу через несприятливі умови праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі) завдяки впровадженню курсу лекцій для новачків; попередження моральної шкоди через інтелектуальні та фізичні перевантаження і недовантаження, стресові ситуації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи були надані рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ», які полягають у наступному: необхідно розробити кодекс корпоративної поведінки; покращити соціально-психологічний клімат в колективі; проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників; впровадити нове програмне забезпечення; створити нову посаду – спеціаліста з корпоративної культури.

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» також дозволило виділити основні заходи, що

сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку.

Також був розроблений кошторис витрат на майбутній період та проведено оцінювання економічної ефективності витрат на проведення цих заходів, яке показало, що економічний ефект від нововведень вже до кінця 2015 р. збільшився на 117,8%. Ці показники є доказом ефективності рекомендованих заходів щодо поліпшення кадрової політики на ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ».

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі представлено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладного завдання, що полягає в розвитку теоретичних і методичних положень щодо управління розвитком корпоративної культури підприємства. Отримані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Корпоративна культура набуває все більшої значущості в системі управління підприємством в сучасному економічному середовищі (якому притаманні нестабільність, турбулентність, динамічність і, як наслідок, криза), з одного боку, і зростаючому рівні інформатизації суспільства, рівня комунікацій у всіх сферах економіки – з іншого. Фундаментальну роль у цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, для якої характерно домінування інформаційного ресурсу, інтелектуального капіталу та нематеріальних активів.

2. Саме людина складає основу будь-якої організації, її сутність і її основне багатство. Однак з позицій управління не можна говорити про людину взагалі, так як всі люди різні. Люди поведуться по-різному, у них різні здібності, різне ставлення до своєї справи, до організації, до своїх обов'язків; люди мають різні потреби, їх мотиви до діяльності можуть істотно

відрізнятися. Нарешті, люди по-різному сприймають дійсність людей навколо них і самих себе в цьому оточенні. Все це говорить про те, що управління людиною в організації винятково складна, але в той же час винятково відповідальна і важлива для долі організації справа, за яка покладена на об'єкт дослідження – корпоративну культуру.

3. Результатами теоретичної частини роботи є узагальнення підходів різних вчених щодо поняття «корпоративної культури підприємства»; на основі наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених та отриманих ними результатів теоретичних і методичних розробок були досліджені різні моделі та методи корпоративної культури, висвітлена її роль в системі інноваційного розвитку підприємства.

4. Другий розділ присвячено аналізу існуючої корпоративної культури на підприємстві та оцінці її ефективності, також досліджено найбільш поширені проблеми формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах.

5. У третьому розділі сформовані шляхи вдосконалення корпоративної культури на підприємстві, запропоновані організаційно-економічні заходи, які необхідно впровадити, розкрита доцільність та зпрогнозована ефективність запропонованої схеми розвитку ефективності корпоративної культури.

6. Проведене дослідження запланованого розвитку корпоративної культури підприємства показує схильність у бік ціннісноорієнтованого напрямку. Це означає, що в довгостроковій перспективі підприємство робить акцент на вигоді від вдосконалення особистості через досягнення високого ступеня згуртованості колективу і сприятливого морального клімату.

7. Сформовано план заходів з розвитку корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДИНГ» з урахуванням визначених принципів управління та алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який дозволяє здійснювати ефективне управління розвитком корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів забезпечує отримання економічного ефекту від нововведень.

8. Також було з'ясовано, що створення нормальних умов праці в першу чергу залежить від забезпечення сприятливою обстановкою робочих місць – усунення важких фізичних робіт, робіт в шкідливих і аварійних умовах, зниження монотонності, нервової напруженості та інше. В зв'язку з цим проведено оцінювання інженерного захисту робітників та службовців об'єкта – виробничого цеху, на якому відбувається виробництво обладнання, деталей, устаткування.

9. Основні теоретико-методичні розробки та рекомендації дипломного дослідження впроваджено в практику управління розвитком корпоративної культури ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДИНГ». Економічна ефективність рекомендованих заходів щодо вдосконалення системи управління корпоративною культурою для підприємства становить 117,8%.

10. Отже, під час виконання дипломної роботи було запропоновано впровадження ефективних організаційно-економічних заходів для управління корпоративною культурою підприємства, що дає змогу значно підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів, створити сприятливу атмосферу в колективі та вдосконалити систему реалізації інноваційних проектів на підприємстві. Результати проведеного дослідження можуть мати місце при розробці вітчизняними підприємствами комплексного плану з підвищення ефективності їхньої корпоративної культури, але лише при дотриманні ними належного стану охорони праці на робочому місці працівників.

11. Управління розвитком корпоративної культури вимагає врахування різних факторів, зумовлених специфікою заходів щодо її вдосконалення і комплексним характером її впливу на результати діяльності підприємства. Оцінювання ефективності управління розвитком корпоративної культури на підприємстві вимагає від нього визначення тих переваг, розвиток яких для нього є найбільш актуальним. Для оцінювання цих переваг підприємству потрібно розробити систему кількісних показників, які повинні бути пов'язані із загальноекономічними показниками його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андронов В.В. Корпоративное предпринимательство // менеджмент, финансы, государственное регулирование. – М.: Экономикс, 2002. – С. 28-36
2. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях // -М.: Экономика, 2003. – С. 49-62
3. Аникеева Н. П. Учителю о психологическом климате в коллективе. – М.: Просвещение, 1983. – 235 с.
4. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як

інструменту управління // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – №2 – С. 449-456

5. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Мукан, Р.Д. Бала // Вісник Національного університету “ Львівська політехніка” . – 2010. – No 682. – С. 11-15.

6. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М.Жолудєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – No 2. – С. 179-184.

7. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход / пер. с англ. Е. Батракова, Р. Капелюшников, Б.Максименко [и др.]. М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.

8. Бойко Е. В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №4. – С. 52-58.

9. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.

10. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В.Василенко – М.: Дашков и Кє, 2009. – 136 с.

11. Вейл П. Лидерство, основанное на видении: Курс МВА по менеджменту. – М., 2004. – 521 с.

12. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.Й. Наумов. – М. : МГУ, 2003. – 528 с.

13. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-енормічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: Монографія.- Х.:Вид-во ХДЕУ, 2003. –203 с.

14. Гэлэгер Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгер. – М. : Добрая книга, 2006. – 347с.

15. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Управління корпораціями: Монографія. — К.: Політехніка, 2004. – С. 38-43

16. Ермошкин А. Организация как культурный феномен // Журнал Управления компанией - 2006. - №2. С. 16-22

17. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. — 3-е изд., доп. — М.: Дело, 2007. — 584 с.
18. Іванов Ю.Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. — Х.: ІНЖЕК, 2006. — 284 с.
19. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 256 с.
20. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. — 320 с.
21. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. СБА. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 210 с.
22. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. «Корпоративная культура и PR». — М., Ростов-на-Дону: Март, 2003. — 416с.
23. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності / В. О. Кислинська. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/Economics/10_kislins_ka
24. Клещев А.Г., Бородин О.В., Бражна З.В. Развитие корпоративной культуры фирмы: Монография. — Кострома: Знание, 2002.
25. Козлов В.В. Формирование и изменение корпоративной культуры в процессе управления компанией в период кризиса. // Управление корпоративной культурой, - 2011. №4. С. 17-25
26. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. — К.: Центр навчальної літератури, 2003 — С. 16-24
27. Курмакаев К. Какая корпоративная культура нужна современному бизнесу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.forbes.ru/sobytiya-column/lyudi/219591-kakaya-korporativnaya-kultura-nuzhna-sovremennomu-biznesu>

28. Луцкий С. Я., Ландсман А. Я. Корпоративная культура и управление изменениями. Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с.
29. Менеджмент корпорации и корпоративное управление: Монография/Асаул А.Н.,Павлов В.И., – СПб.: Гуманистика, 2006. – 198 с.
30. Метод. вказівки до викон. та захисту дипломних робіт освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» (виправлені та доповнені) для студ. ф-ту менеджменту та маркетингу спеціальності 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності»; / Уклад.: В.В. Дергачова, Н.О. Сімченко, К.О. Бояринова, Л.П. Артеменко, О.В. Гук. – К.: НТУУ «КПІ», 2013. — 69 с.
31. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві / Н.А. Мул, М.Д. Ведерніков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 68-71.
32. Нестеренко Г. О. До уточнення поняття «корпоративна культура» // Нова парадигма: Альманах проблеми економіки. – 2003. – №4. – С.52-58.
33. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. - К. : Кондор, 2003. – 194 с.
34. Офіційний сайт ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» , [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://citrus.ua>
35. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учеб. пособие. – М.: Логос, 2002. – 224 с.
36. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: Підручник / Київський національний економічний ун-т / А.М. Поддєрьогін (кер.кол.авт.і наук.ред.). – К. : КНЕУ, 2005. – 535 с.
37. Романишин Л.Л. Система процессов в организации и управление ими. /Л.Л.Романишин // Вопросы управления предприятием. – 2003 – Т.№1. – С.18-26

38. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л.Савчук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=68>
39. Спивак В. А. Корпоративная культура. / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
40. Спивак В.А. Организационное поведение. Эксмо, 2007, – 640 с.
41. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
42. Тарасюк В. Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства / В. Д. Тарасюк // 1. Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Экономика и управление» – 2009. – № 2. – С. 333–340.
43. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І. Тимцуник, О.І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2011. – № 2. – С. 80-92
44. Учебно-методическое пособие / Авт.- сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
45. Федулова Л.І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. – 2011. – № 124/125. – С. 36-40
46. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Перспектива, 2000. - 656 с.
47. Формирование корпоративной культуры [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84/>
48. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі / І. Г. Хіміч // Економічний простір. – 2009. – №23/1. – С. 216–222.
49. Хорев А.И., Акулова Н.Г. Экзогенные и эндогенные факторы финансовой устойчивости предприятия // Экономика: проблемы теории та

практики: збірник наукових праць. Вип. 76. Дніпропетровськ.: ДНУ, 2001. – С. 91–92.

50. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. Посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

51. Чернышов С.Б. Корпоративное предпринимательство: от мысли к предмету. – М.: Экономика, 2005. – С. 108-119

52. Чечетов М., Мендрул О. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації//Економіка України. – 2001.– № 4. – С. 82-96

53. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

54. Шконда В.В., Кальянов А.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія. Донецьк: Ноулідж (Донецьке відділення), 2009. – 168 с.

55. Шульгіна Л.М., Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг інновацій», Київ, 2013. – 136 с.

56. Юрасов, И. Корпоративная культура на местах // Журнал управления компанией - 2006. - №5. – С. 51-60

57. Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность: Монография. – М.: Экономическая газета, 2005. – С. 82-96

58. Фінансовий аналітик онлайн. [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <https://www.finalon.com>.

59. Економіка України: навч. посіб. / А.П. Голіков, Н.А. Казакова. – К.: Знання, 2008. – 286 с. ISBN 978-966-346-541-8

60. Офіційний сайт Державної Служби Статистики України: статистична інформація [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <http://www.ukrstat.gov.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення поняття «корпоративна культура»

<i>Рік</i>	<i>Автор</i>	<i>Характеристика терміну</i>
1952	Е.Джакус	Культура підприємства – це такий, що увійшов у звичку, став традицією образ мислення і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють всі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми».
1974	Л.Еллридж, А.Кромбі	Під культурою організації варто розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.
1981	Х.Шварц, С.Девіс	Культура організації являє собою комплекс переконань і очікувань, поділюваних членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп.
1981	У.Оучі	Організаційна культура – символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконаннях.
1982	К.Голд	Корпоративна культура – це унікальні характеристики, що відображають особливості організації, те, що відрізняє її від всіх інших у галузі.
1982	М.Пакановський, Н.О'Доннел-Тружилліо	Організаційна культура – це не просто одна зі складових проблеми, це сама проблема в цілому. На наш погляд, культура – це не те, що організація має, а те, чим вона є.
1983	Л.Смірнич	Організаційна культура є придбані смислові системи, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні і афективні функції і здатні створювати культурний простір і особливе відчуття реальності.
1985	С.Мішон, П.Штерн	Організаційна культура – це сукупність символів, ритуалів і міфів, що відповідають цінностям, властивим підприємствам, які розділяються і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду.
1985	В.Сате	Культура являє собою набір важливих установок (часто вже не сформульованих), поділюваних членами того чи іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань.
1985	Е.Шейн	Культура – це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними. Отже, нових членів групи слід навчати цим правилам, як єдино правильного способу досягати що-небудь, думати і відчувати в ситуаціях, пов'язаних з вирішенням подібних проблем.
1986	Г.Морган	Культура в метафоричному сенсі – це один із способів

		здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло.
1986	Р.Кілманн, М.Сакстон	Організаційна культура – це філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, аттитюди і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами.
1987	К.Шольц	Корпоративна культура являє собою неявну, невидиму і неформальну свідомість організації, яка керує поведінкою людей і, в свою чергу, сама формується під впливом їх поведінки.
1991	Г.Хофстеде	У широкому сенсі організаційна культура – колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
1992	Д.Дреннан	Культура організації – це все те, що для останньої типово: її характерні риси, що превалюють відносини, що сформувалися зразки прийнятих норм поведінки.
1993	А.Уільямс, П.Добсон, М.Уолтерс	Культура – це загальні для всіх, відносно стійкі переконання, відносини і цінності, що існують усередині організації.
1993	А.Фурнхам, Б.Гунтер	Корпоративна культура – це вірування, установки і цінності, які існують в організації і поділяються колективом. Іншими словами, культура – це те, як ми тут працюємо.
1993	А.Мак-Лін, Ж.Маршалл	Організаційна культура є сукупність традицій, цінностей, установок, переконань і відносин, які створюють всеосяжний контекст для всього, що ми робимо або, про що думаємо, виконуючи роботу в організації.
1995	Е.Браун	Організаційна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.
1997	Ю.Г.Одегов, П.В.Журавльов	Культура організації – це сукупність типових для неї цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо чи підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації. Вони входять в традицію, піддаються змінам і впізнаються по символам. Культура організації може розглядатися як вираження цінностей, які втілені в організаційній структурі і в кадровій політиці.
1998	Б.Карлофф	Культура корпорації – певні позиції, точки зору, манери поведінки, в яких втілюються основні цінності, вираз цих цінностей втілено в організаційній структурі і в кадровій політиці.
1998	М.Армстронг	Корпоративна культура – це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників даної організації. Вони можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей і значною мірою впливають на хід виконання роботи.
1993, 1998	Р.Л.Кричевський	Корпоративна культура охоплює більшу частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому

		моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манера персоналу одягатися і встановлені стандарти якості продукту, що випускається і т.д.
2000	В.В.Томілов	Корпоративна культура – це сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації; це спосіб мислення, дії та існування. Культура корпорації може розглядатися як вираження основних цінностей в організаційній структурі; системі управління; кадровій політиці, впливаючи на них.
2000	В.В.Козлов, А.О.Козлова	Корпоративна культура – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва, ідентифікування працівників з підприємством і перспективами його розвитку.
2001	А.О.Блінов, О.В.Василевська	Корпоративна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації та одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій, які передаються через символічні кошти духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного спілкування.
2001	В.А.Співак	Культура корпорації – дуже складне, багатопланове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища і до власних співробітників.
2001	О.С.Виханський, А.І.Наумов	Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації та одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їхньої поведінки. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення.
2002	О.В.Карпов	Організаційна культура – сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, узгоджуються зі стратегією організації.
2002	Д.Мацумото	Організаційна культура – динамічна система правил, поділюваних членами організації. Такі правила включають в себе різноманітні психологічні конструкти, наприклад відносини, цінності, переконання, норми і поведінку. Це щось більше, ніж просто поведінкові практики, які ми спостерігаємо в повсякденному виробничій діяльності. Вона має відношення до глибоко вкоріненим цінностям і переконанням, які вважають важливими для себе не тільки окремі працівники, а й вся організація в цілому.
2003	Т.І.Соломанідіна	Корпоративна культура – соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху.

Додаток Б**Тестування: визначення психологічного клімату в організації**

Виділіть, будь ласка, ті судження, які, на Вашу думку, найбільше підходять для атмосфери в колективі, в якому Ви працюєте. Не забувайте, що ці судження мають відповідати всьому колективу або більшості його членів, а не Вам особисто. Будьте максимально чесними і об'єктивними. Список суджень:

1. Свої слова завжди підтверджують справою.
2. Засуджують прояви індивідуалізму.
3. Мають однакові переконання.
4. Радіють успіхам один одного.
5. Завжди надають допомогу один одному.
6. Вправно взаємодіють один з одним на роботі.
7. Знають завдання, що стоять перед колективом.
8. Вимогливі один до одного.
9. Всі питання вирішують спільно.
10. Одноставні в оцінці проблем, які стоять перед колективом.
11. Довіряють один одному.
12. Діляться досвідом роботи з членами колективу.
13. Безконфліктно розподіляють між собою обов'язки.
14. Знають підсумки роботи колективу.
15. Ніколи і ні в чому не помиляються.
16. Об'єктивно оцінюються власні успіхи і невдачі.
17. Особисті питання підпорядковують інтересам колективу.
18. Займаються на дозвіллі одним і тим самим.
19. Захищають один одного.
20. Завжди рахуються з інтересами один одного.
21. Заміняють один одного в роботі.
22. Знають позитивні і негативні сторони колективу.
23. Працюють з повною віддачею сил.

24. Не залишаються байдужими, якщо зачеплені інтереси колективу.
25. Однаково оцінюють розподіл обов'язків.
26. Допомагають один одному.
27. Пред'являють однаково об'єктивні вимоги до всіх членів колективу.
28. Самостійно виявляють і виправляють недоліки в роботі.
29. Знають правила поведінки в колективі.
30. Ніколи і ні в чому не сумніваються.
31. Не кидають почату справу не довівши її до кінця.
32. Відсутні прийняті в колективі норми поведінки.
33. Однаково оцінюють успіхи колективу.
34. Щиро засмучуються при невдачі колег.
35. Однаково об'єктивно оцінюють вчинки старих і нових членів колективу.
36. Швидко вирішують суперечності і конфлікти.
37. Знають свої обов'язки.
38. Свідомо підкоряються дисципліні.
39. Вірять у свій колектив.
40. Однаково оцінюють невдачі колективу.
41. Тактовно поведуться відносно один одного.
42. Не підкреслюють своїх переваг один перед одним.
43. Швидко знаходять між собою спільну мову.
44. Знають основні прийоми і методи роботи.
45. Завжди і у всьому праві.
46. Суспільні відносини ставлять вище особистих.
47. Підтримують корисні для колективу починання.
48. Мають однакові уявлення про норми моральності.
49. Доброзичливо відносяться один до одного.
50. Тактовно поведуться по відношенню до членів іншого колективу.
51. Беруть на себе керівництво, якщо потрібно.
52. Знають роботу товаришів.

53. Хазяйновито ставляться до суспільного добра.
54. Підтримують традиції, що склалися в колективі.
55. Однаково оцінюють якості, необхідні в колективі.
56. Поважають один одного.
57. Тісно співпрацюють з членами іншого колективу.
58. При необхідності приймають на себе обов'язки інших членів колективу.
59. Знають риси характеру один одного.
60. Вміють робити все на світі.
61. Відповідально виконують будь-яку роботу.
62. Надають опір силам, що роз'єднують колектив.
63. Однаково оцінюють правильність розподілу заохочення в колективі.
64. Підтримують одне одного у важкі хвилини.
65. Радіють успіхам інших членів колективу.
66. Діють злагоджено і організовано в складних ситуаціях.
67. Знають звички і схильності один одного.
68. Активно беруть участь у громадській роботі.
69. Дбають про успіхи колективу.
70. Однаково оцінюють правильність покарань в колективі.
71. Уважно ставляться один до одного.
72. Щиро засмучуються при невдачах членів іншого колективу.
73. Швидко знаходять такий розподіл обов'язків, який влаштовує всіх.
74. Знають, як йдуть справи один у одного.

Ключ до визначення психологічного клімату в організації

Після проведення опитування дані збираються і обробляються. Всі судження, крім контрольних (15, 30, 45, 60), показують ступінь розвитку колективу, а, отже, і соціально-психологічного клімату в ньому.

Ці характеристики наступні:

- відповідальність (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- колективізм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
- згуртованість (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- контактність (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- відкритість (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
- організованість (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
- інформованість (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Наведені вище дані підсумовуються (по кожному показнику) і заносяться на графік, який наочно демонструє соціально-психологічний клімат колективу:

Сумарний результат по кожній характеристиці

